Universidad ORT Uruguay

Facultad de Comunicación y Diseño

Proyecto de campaña publicitaria y marketing para Walmer

Entregado como requisito para la obtención del título de Licenciado en Comunicación orientación Publicidad y Marketing

María Belén Barros Corbo 226492

Lucía Lorenzo Puig 228884

Tutor: Boris Goldenberg

2022

OBJETO DEL TRABAJO Y USO DE ELEMENTOS DE TERCEROS

Este trabajo de fin de carrera es un trabajo académico que se origina en el proceso formativo de la universidad. No se trata de un producto comercial y su difusión pública no está autorizada.

Este trabajo puede incluir elementos de propiedad intelectual de terceros, según se detalla en el Anexo correspondiente[1]. No debe ser divulgado fuera del ámbito académico sin permiso de los propietarios de estos elementos.

Las autoras del trabajo declaran que han realizado sus mejores esfuerzos por identificar estos elementos que son propiedad de terceros, y liberan a la universidad de responsabilidades originadas por cualquier omisión.

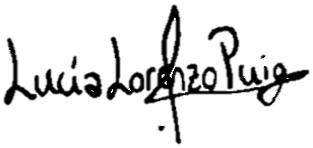
[1]Ver anexo 18.1, p. 144.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Nosotras, María Belén Barros Corbo y Lucía Lorenzo Puig, declaramos que el trabajo que se presenta en esta obra es de nuestra propia mano. Podemos asegurar que:

- La obra fue producida en su totalidad mientras realizábamos el Proyecto Final de Grado de la Licenciatura en Comunicación orientación Publicidad y Marketing;
- Cuando hemos consultado el trabajo publicado por otros, lo hemos atribuido con claridad;
- Cuando hemos citado obras de otros, hemos indicado las fuentes. Con excepción de estas citas, la obra es enteramente nuestra;
- En la obra, hemos acusado recibo de las ayudas recibidas;
- Cuando la obra se basa en trabajo realizado conjuntamente con otros, hemos explicado claramente qué fue contribuido por otros, y qué fue contribuido por nosotras;
- Ninguna parte de este trabajo ha sido publicada previamente a su entrega, excepto donde se han realizado las aclaraciones correspondientes.





María Belén Barros Corbo Lucía Lorenzo Puig

Montevideo, 24 de marzo de 2022

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer a nuestro tutor Boris Goldenberg, por el acompañamiento, guía y dedicación durante todo el desarrollo de este proyecto. Su aporte fue crucial a la hora de cumplir nuestras metas personales en torno a este trabajo.

A Héctor Liberman, Director de Walmer, y su equipo, por su disposición a brindarnos la información necesaria, abrirnos las puertas de su empresa y permitirnos trabajar en un proyecto sobre su marca.

A todos los docentes y funcionarios de coordinación de la Escuela de Comunicación de Universidad ORT Uruguay, quienes nos brindaron los conocimientos, herramientas y apoyo requeridos para que actualmente seamos capaces de realizar un proyecto de esta índole.

A nuestra familia y amigos, por apoyarnos, entendernos y ser nuestro soporte a lo largo de este proceso. Especialmente, un agradecimiento a nuestros padres, María Laura, Óscar, Lourdes y Nelson, por confiar en nosotras y alentarnos de forma incondicional a lo largo de la carrera. Ellos son un pilar fundamental en nuestro desarrollo académico y en la construcción de las personas que somos hoy en día.

Por último, a los informantes calificados, encuestados y entrevistados consultados a lo largo de este proceso, quienes nos prestaron su tiempo y sabiduría con el fin de aportar valor a nuestro trabajo.

RESUMEN EJECUTIVO

Se presenta una campaña de comunicación integral y marketing para la empresa Walmer, en el marco de la realización del Proyecto Final de la Licenciatura en Comunicación orientación Publicidad y Marketing de la Universidad ORT Uruguay.

Walmer es una marca uruguaya de interiorismo que se desempeña en el mercado desde 1960, con presencia actualmente en Montevideo y Punta del Este. Desde sus orígenes, apuntó a diferenciarse por el diseño de sus productos y un servicio integral orientado a comprender y satisfacer las necesidades de sus clientes. La marca se ubica en la subcategoría Premium de oferta de amoblamiento, comercializando productos de calidad y alto costo.

La categoría presenta un mercado consolidado, con una alta rivalidad entre los competidores existentes, y los consumidores uruguayos se han inclinado por la priorización del precio en la compra de productos pertenecientes al rubro.

En respuesta a esta tendencia, en los últimos años Walmer ingresó en una lucha de precios, buscando competir con los actores del mercado que ofrecían productos más económicos. En relación con esto, su comunicación y acciones se alejaron de las raíces de la firma, generando una imagen poco consistente y desalineada a su identidad.

En la actualidad, la empresa reconoce que la esencia de su marca no le permite ser competitiva en una lucha de precios, por lo que apunta a diferenciarse a partir de los atributos y pilares que construyen su identidad. Aun así, de acuerdo a una investigación de mercado, Walmer es asociada a valores generalizados a las marcas Premium o dispares a lo que la marca desea transmitir.

En función a esto, se observa que Walmer presenta un problema de posicionamiento. Frente al mismo, se genera un plan de marketing que detecta la propuesta de valor de la marca, y se presenta una campaña multimedios que apunta a reforzar la identidad de Walmer, valiéndose de las raíces y valores que la constituyen, así como las necesidades de su segmento objetivo, con el fin de volverla atractiva y diferenciarla de la competencia.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN 13
2. OBJETO DE ESTUDIO 14
2.1 Presentación del objeto de estudio 14
2.2 Justificación del objeto de estudio 15
3. CATEGORÍA Y MERCADO 16
3.1 Definición de la categoría 16
3.2 Subdivisión de la categoría 17
3.2.1 Conclusiones de la Matriz de la categoría 19
3.3 Definición de productos sustitutos 21
3.4 Definición de mercado 22
3.5 Indicadores y dinámicas de mercado 23
3.6 Participación de mercado 27
3.7 Estructura de mercado (Teoría de las cinco fuerzas de Porter) 28
3.7.1 Rivalidad entre los competidores existentes 28
3.7.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores 30
3.7.3 Amenaza de productos sustitutos 31
3.7.4 Poder de negociación de los proveedores 32
3.7.5 Poder de negociación de los clientes 33
3.7.6 Conclusiones 34
3.8 Factores claves de competitividad (Estrategias genéricas de Porter) 34
3.9 Análisis PESTEL 35
3.9.1 Fuerzas políticas 36
3.9.2 Fuerzas económicas 36
3.9.3 Fuerzas sociales 37
3.9.4 Fuerzas tecnológicas 37
3.9.5 Fuerzas ambientales 38
3.9.6 Conclusiones 38
3.10 FODA de la categoría 39
3.10.1 Fortalezas 39
3.10.2 Oportunidades 39
3.10.3 Debilidades 40
3.10.4 Amenazas 40

3.10.5 Conclusiones 40
4. LA MARCA 41
4.1 Breve historia de la marca 41
4.2 Arquitectura marcaria 42
4.2.1 Estructura de la marca 42
4.2.2 Estrategia de marca 43
4.3 Descripción de productos / servicios 43
4.3.1 Matriz BCG 46
4.3.2 Matriz de Ansoff 47
4.4 Estrategia de distribución 48
4.5 Elementos de comunicación de la marca 50
4.6 Campañas previas y análisis de estrategia de comunicación 52
5. COMPETENCIA 56
5.1 Definición de competencia directa e indirecta 56
5.2 Identificación de posiciones competitivas 57
5.3 Campañas y estrategias de comunicación de la competencia 59
5.4 Estrategias de distribución de la competencia 62
5.5 Escala comparada de precios 64
6. INVESTIGACIÓN DE MERCADO 66
6.1 Definición del problema de investigación 66
6.2 Hipótesis de trabajo 67
6.3 Objetivos generales 68
6.4 Objetivos específicos 68
6.5 Información secundaria 69
6.6 Diseño de investigación 69
6.6.1 Tipo de investigación 69
6.6.2 Perspectiva de diseño 69
6.6.3 Definición demográfica de la muestra 70
6.6.4 Definición del tamaño de la muestra 71
6.6.5 Estratificación de la muestra 72
6.6.6 Técnicas de investigación 73
6.6.7 Plan de recolección de datos 73
6.7 Análisis de entrevistas en profundidad 74
6.7.1 Percepción de la categoría 74

6.7.2 Profundización en conceptos clave 75
6.7.3 Interiorismo 77
6.7.4 Imagen de marca: Walmer 78
6.7.5 Comunicación de Walmer 81
6.7.6 Clientes de Walmer 81
6.8 Análisis de encuesta 82
6.8.1 Percepción de la categoría 82
6.8.2 Comportamiento del consumidor 83
6.8.3 Marcas Premium: situación actual 84
6.8.4 Walmer: situación actual 85
6.9 Conclusiones de la investigación 87
7. DIAGNÓSTICO DE LA PROBLEMÁTICA DE LA MARCA 90
7.1 Diagnóstico 90
7.2 Proposición central del trabajo 91
8. PLAN DE MARKETING 92
8.1 Objetivos de marketing 92
8.2 Fortalezas y debilidades frente a objetivos 93
8.3 Segmentación de mercado y segmento objetivo 94
8.4 Proceso de compra 96
8.5 Estrategia de marketing 99
8.6 Tácticas 99
8.6.1 Producto 100
8.6.2 Precio 100
8.6.3 Plaza 100
8.6.4 Promoción 101
8.7 Factores claves de éxito 101
9. ASIGNACIÓN DE PRESUPUESTO 102
9.1 Método de asignación de presupuesto 102
9.2 División de presupuesto 102
10. BRIEF DE CAMPAÑA 103
10.1 Objetivos de mercado 103
10.2 Objetivos de comunicación 103
10.3 Público objetivo 103
10.3.1 Segmentación por variables duras 103

10.3.2 Segmentación por variables blandas 104
10.4 Acción deseada y acción sustituida 104
10.5 Barreras - Desafíos - Key Issues 104
10.6 Recompensas 105
10.7 Soportes 105
10.8 Tono y estilo 106
10.9 Tendencia asociada 106
10.10 Apertura de medios 106
10.11 Punto clave del brief 107
10.12 Inclusiones obligatorias 107
11. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN 108
11.1 Identificación de oportunidades para la comunicación de soportes y recompensas 108
11.2 Posicionamiento de marca: actual y deseado 109
11.3 Definición de recursos de comunicación 110
12. ESTRATEGIA CREATIVA 111
12.1 Racional creativo 111
12.2 Concepto eje de la campaña e integración 360° 112
12.3 Claim de la campaña 112
12.4 Piezas creativas para medios offline 112
12.4.1 Vía pública 112
12.4.2 Prensa 113
12.4.3 Evento 113
12.5 Estrategia digital 114
12.5.1 Definir KPI'S 114
12.5.2 Segmentación del público objetivo 114
12.5.3 Verticales de conversión 115
12.5.4 Creatividades de ejemplo para cada vertical de conversión 116
13. PLAN DE MEDIOS 119
13.1 Análisis de la comunicación de la competencia 119
13.1.1 Medios tradicionales 119
13.1.2 Medios digitales 120
13.2 Software de simulación de pautas y metodologías de medición de audiencias 122
13.3 Elección de teorías de medios 122
13.4 Elección de medios y justificación 123

13.4.1 Vía pública 123
13.4.2 Prensa 124
13.4.3 Evento 124
13.4.4 Medios digitales 124
13.5 Definición y cuantificación del público objetivo de medios 126
13.5.1 Medios tradicionales 126
13.5.2 Medios digitales 126
13.6 Definición de metas del plan 127
13.7 Plan de medios 127
13.8 Visuales 128
13.8.1 Prensa 128
13.8.2 Vía pública 129
13.8.3 Digital 130
13.9 Simulaciones y resultados de pauta 131
13.10 Presupuesto desglosado de medios 131
14. PRODUCCIÓN 133
14.1 Esquema general de producción 133
14.2 Gestión de derechos 133
14.3 Presupuesto desglosado de producción 134
14.3.1 Vía Pública 134
14.3.2 Fotógrafo 135
14.3.3 Evento e Influencers 135
14.3.4 Originales 135
14.3.5 Presupuesto total de producción 135
15. PRESUPUESTO GENERAL 136
16. CONCLUSIONES FINALES DEL TRABAJO 137
17. REFERENCIAS 138
17.1 Bibliográficas 138
17.2 Electrónicas 139
17.3 Entrevistas a informantes calificados (ordenadas por fecha) 143
17.4 Periodísticas 143
18. ANEXOS 144
18.1 Detalle de elementos de terceros 144
18.2 Carta permiso de uso de elementos de Walmer 145

18.3 Entrevistas a informantes calificados 146
18.3.1 Entrevista a Héctor Liberman, Director General de Walmer 146
18.3.2 Entrevista a Héctor Liberman, Director General de Walmer 150
18.3.3 Entrevista a Maximiliano Ojeda, Gerente Comercial de Walmer 166
18.3.4 Entrevista a Álvaro Mendizábal, Asesor de Venta de Walmer 186
18.3.5 Entrevista a Verónica Baikovicius, Directora de Marketing de Vivai 192
18.3.6 Entrevista a Nicolás Stratta, Director de Viasono 200
18.3.7 Entrevista a Diego Salgueiro, Importador Mayorista del mercado 206
18.4 Información estadística sobre importaciones 209
18.5 Encuesta Nacional de Gastos e Ingresos de los Hogares 211
18.6 Proceso de compra en Walmer 212
18.7 Evolución del logotipo de Walmer 214
18.8 Campañas de comunicación anteriores 216
18.8.1 Piezas de prensa campaña testimonial de arquitectos 216
18.8.2 Piezas de prensa campañas 2015 217
18.8.3 Piezas de prensa campaña Valeria Mazza Casa 219
18.8.4 Comunicación digital 220
18.9 Campañas de comunicación de la competencia 221
18.9.1 Campañas de comunicación competencia directa 221
18.9.2 Campañas de comunicación - BoConcept 223
18.9.3 Campañas de comunicación competencia indirecta 225
18.9.4 Campañas de comunicación - Divino 226
18.9.5 Campaña de comunicación - Viasono 227
18.10 Investigación de mercado 228
18.10.1 Definición demográfica de la muestra 228
18.10.2 Informe del INSE (2018) presentado por el CEISMU 230
18.10.3 Estratificación de la muestra 231
18.10.4 Guion de entrevista 232
18.10.5 Cuestionario de encuesta 234
18.10.6 Entrevistas en profundidad a consumidores de la categoría 244
18.10.7 Resultados brutos de la encuesta 301
18.11 Comportamiento de compra 308
18.12 Posicionamiento deseado 309
18.13 Concepto eje de la campaña 310

18.14 Piezas creativas 311
18.14.1 Vía pública 311
18.14.2 Prensa 314
18.14.3 Digital 315
18.15 Planificación y organización del evento 323
18.15.1 Invitación 323
18.15.2 Estaciones 324
18.15.3 Etapas del evento 325
18.15.4 Timing 327
18.15.5 Influencers y prensa 327
18.16 Estructura general de la campaña 328
18.17 Información en bruto de Kantar IBOPE Media 329
18.18 Análisis comparativo de la comunicación digital de la competencia 331
18.19 Presupuestos y precios de referencia 332
18.20 Circuitos vía pública 336
18.21 Estrategia digital 337
18.22 Simulaciones de pauta 338

1. INTRODUCCIÓN

El propósito del presente trabajo es elaborar una estrategia de marketing y una campaña de comunicación integral para la marca Walmer.

Para lograr este objetivo, se comenzará realizando una investigación contextual con la finalidad de analizar y comprender el objeto de estudio, la categoría y el mercado en el que se desempeña. Se estudiará la historia de la marca, su comunicación y posición en dicho mercado, así como el desempeño de su competencia directa e indirecta.

Posteriormente, se efectuará una investigación de mercado con el fin de conocer la opinión y percepción de los consumidores de la categoría, al igual que recabar *insights* sobre su comportamiento y decisiones de compra en relación con el amoblamiento.

En función a todos los datos recopilados, se generará un diagnóstico de la problemática de la marca y se presentará un plan de marketing que responda a la misma. A su vez, se redactará el *brief* para la campaña, y se diseñará la estrategia de comunicación, estrategia creativa, plan de medios y producción de una campaña que comience a solucionar el problema a nivel comunicacional. Finalmente, se detallará el presupuesto general de la campaña planteada.

2. OBJETO DE ESTUDIO

En este capítulo se presenta el objeto de estudio del Proyecto Final, así como una breve descripción de sus principales características.

2.1 Presentación del objeto de estudio

El Proyecto Final tiene como objeto de estudio a la marca de interiorismo[2] Walmer. Walmer es una marca uruguaya con más de 50 años de trayectoria, que cuenta con presencia internacional en varias provincias de Argentina. Actualmente dispone de seis puntos de venta[3], con dos locales en Uruguay; uno ubicado en Montevideo y otro en Punta del Este. El Proyecto Final se enfocará exclusivamente en la marca Walmer Uruguay[4].

Fundada por Paulo Liberman en el año 1960, Walmer[5] nació con el objetivo de crear una marca de diseño de interiores que impusiera nuevas tendencias en el mercado y brindara alternativas exclusivas orientadas a satisfacer las necesidades de cada uno de sus clientes (Walmer, 2010). Actualmente, la marca conserva esta promesa y define su misión como:

> Darle al cliente la atención y dedicación que amerita el darnos la posibilidad de ser parte de la construcción de sus hogares. Para eso, nuestro gran diferencial es entender sus formas y hábitos de vida. Sólo al finalizar el trabajo, y comprobar el lazo que construimos, podremos sentirnos satisfechos de la tarea cumplida (Walmer, 2021)[6].

Con el fin de presentar un diseño moderno y vanguardista, Walmer ofrece líneas de amoblamiento de interior reconocidas internacionalmente. Su cartera de productos está compuesta principalmente por muebles importados, característicos por su estética contemporánea, diseño europeo y calidad indiscutida (Discover Punta del Este, 2019).

Su propuesta abarca el amoblamiento de viviendas, así como la realización de *contracts*[7], tales como hoteles, edificios, aeropuertos, restaurantes, casinos, instituciones culturales, entre otros. La marca ofrece un servicio integral en proyectos de interiorismo, suministrando equipamiento para cada contexto y generando ambientes cocreados con los respectivos clientes.

[2]Arte y técnica de diseñar y decorar los espacios interiores de edificios, locales y viviendas. Recuperado de: https://www.ecured.cu/Interiorismo_(Dise%C3%B1o_interior)
[3]En Argentina: Arenales, Puerto Madero, Nordelta y Rosario.
[4]Walmer Uruguay y Walmer Argentina cuentan con estrategias de marketing y comunicación diferenciadas.
[5]A partir de este párrafo al nombrar Walmer hace referencia específicamente a Walmer Uruguay.
[6]Recuperado de: https://walmer.com.ar/la-empresa/#mision
[7]Proyectos corporativos: diseño y equipamiento integral de instalaciones para uso colectivo.

Con relación a este proyecto, se definió trabajar sobre la unidad de negocio orientada al cliente final (amoblamiento de viviendas), centrándose en el servicio *B2C*[8] de la compañía, ya que es el área en la que se podría identificar un problema o desafío de comunicación.

2.2 Justificación del objeto de estudio

La elección de Walmer como objeto de estudio se sustenta en tratarse de una categoría significativa en el mercado uruguayo que no ha sido estudiada con anterioridad en proyectos de grado. A su vez, se optó por Walmer debido al potencial de comunicación identificado en la marca y expresado por su directorio.

El mercado del amoblamiento uruguayo es un mercado competitivo y consolidado, con una oferta homogénea. Dentro del mismo, Walmer destaca por su gran trayectoria y reconocimiento internacional, siendo ganadora de los premios Har de Oro[9], Bizz Award de Nueva York a la mejor empresa de equipamiento y el GIA Global Innovator Award de Chicago a la innovación tecnológica (Walmer, 2010).

Se considera que la trayectoria, experiencia, raíces y servicio de Walmer son factores de los que la marca podría tomar beneficio para diferenciarse en la categoría. Sin embargo, en materia de comunicación, Walmer no es un actor activo: comunica solo algunos anuncios y notas patrocinadas en prensa, radio y redes sociales, y carece de un concepto creativo propio que la identifique. En otras palabras, la comunicación de Walmer no encarna la esencia de la marca ni representa óptimamente la misión de su existir.

En función de esto, se considera que la creación de un plan de marketing y comunicación integral podría favorecer a Walmer para despegarse en la categoría.

[8] B2C (del inglés *business to consumer*) alude a la estrategia que utilizan las empresas comerciales para llegar directamente al cliente o consumidor final. Traducción: autoras.

[9] *Emblema de Oro al Mérito Empresario* es un premio uruguayo que se entrega a empresas que, por su trayectoria y capacidad comercial, sobresalen dentro del ámbito en que desarrollan sus actividades.

3. CATEGORÍA Y MERCADO

En este capítulo se describe en detalle la categoría en la que se desempeña Walmer. Se presenta la definición y subdivisión de la misma, identificación de productos sustitutos, definición del mercado y descripción de su estructura. A su vez, se estudian las estrategias genéricas utilizadas por sus actores, las tendencias del entorno y se realiza un análisis FODA de la categoría.

3.1 Definición de la categoría

Walmer pertenece a la categoría amoblamiento. Esta reúne a las marcas con presencia física u online que venden principalmente muebles, es decir "objetos fabricados en algún material resistente con los que se equipa o decora el interior de una casa u otros locales, y brindan confort"[10]. Se entiende por confort a las "condiciones materiales que proporcionan bienestar o comodidad"[11]. Esta cualidad se juzga conforme a normas amplias relacionadas con lo socialmente validado: el confort se logra al sentir indiferencia respecto a las sensaciones generadas por el producto, permitiendo concentrarse en la actividad a realizar (De Frutos, 2019).

Esta definición excluye otras categorías como: muebles inflables, muebles reciclados, muebles usados y comercio informal de muebles que se consideran productos sustitutos. A su vez, se excluyen las categorías que presentan productos para cumplir las mismas necesidades en el exterior (muebles de exterior), al igual que artículos que además de equipar, adornar y dar confort, satisfacen otra necesidad, tales como electrodomésticos, luminaria, estufas, espejos y cortinas. De igual forma, se dejan fuera otras categorías que sólo cumplen con alguna de estas necesidades, tales como los ornamentos decorativos[12], cuadros, alfombras, colchones, esculturas, entre otros[13].

A efectos de este proyecto, tampoco se consideró como actores de la categoría a las marcas que si bien ofrecen muebles, no se dedican principalmente a la venta de amoblamiento, comercializando una vasta variedad de productos pertenecientes a otros rubros no relacionados, tales como Sodimac, Zara Home, H&M Home, Devoto, Tienda Inglesa, Geant, Disco, Multi Ahorro Hogar, Castro, Vía Confort, El Dorado, Magic Center, entre otros. Se

[10]Recuperado de: https://www.lexico.com/es/definicion/mueble
[11]Recuperado de: https://www.lexico.com/es/definicion/confort
[12]Adorno o motivo decorativo que sirve para embellecer una cosa. Incluye floreros, jarrones, candelabros, ramas, flores, portarretratos, ceniceros, etc.
[13]A pesar de que Walmer también comercializa muebles de exterior, ornamentos decorativos, alfombras, espejos y luminaria (pertenecientes a otras categorías), su cartera de productos se concentra principalmente en muebles de interior.

decidió excluir a estas marcas ya que la extensión de su oferta y el mercado al que apuntan las distancia de las características que reúnen las marcas específicas de amoblamiento.

La categoría a estudiar no está delimitada por ningún registro oficial actualizado, por lo que no existe un listado detallado de las marcas de amoblamiento que operan en Uruguay. Por esta razón, el listado aproximado de las marcas de amoblamiento presentes en Montevideo y Punta del Este (mercados en los que se desempeña Walmer) se realizó en base a la búsqueda en Google de "marca amoblamiento Montevideo" y "marca amoblamiento Punta del Este", un listado de tiendas de amoblamiento físicas y online en Montevideo y Punta del Este establecido por el blog *Estilos Deco,* e información brindada por informantes calificados del rubro[14].

En función a esto, se identificaron como integrantes de la categoría las siguientes marcas: Ai Haus, Amoblamientos Padilla, Arquetipo, Arte, Batista, BoConcept, Canel & Dekor, Champagne, Concept Design, Diseño Montevideo, Divino, Fábrica Italiana, Finkel, Forum Design, Gala, GH, Giorello & Cordano, Kolher, La Ibérica, Lo de Carmela, Mad for modern, Mar Abierto, María Victoria, Marvic, Mezcla, Mod, Musai, Narvaja Hogar, New York Home, NYR, Soho, Porto, Punto Unión, Samic, Veromobili, Viasono, Viena Muebles, Vinzon, , Vivai, Walmer, Wilson Tobal y Zeus.

3.2 Subdivisión de la categoría

Para comprender dónde se encuentra la marca Walmer en el mercado, así como la distribución de la oferta en general, se subdividió la categoría en función de tres criterios de clasificación:

A. Precio promedio de los productos: todas las marcas de amoblamiento cuentan con una amplia cartera de productos, con una escala de precios muy diversa. Por esta razón, se decidió clasificar a las marcas según el rango de precio promedio en el que comercializan los productos estándar[15]. Para calcular el precio promedio de cada marca, se relevaron todos los productos y se observó el rango en que se concentraba la mayor cantidad de productos estándar en cada caso[16].

[14]Datos obtenidos en: Barros, B. & Lorenzo, L. (26 de junio de 2021). Entrevista a Héctor Liberman, Director General de Walmer. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.3.2, p. 150.

[15]Todas las marcas de amoblamiento ofrecen productos más costosos o más económicos que el promedio estipulado para realizar la clasificación, que corresponde al precio promedio de la mayoría de los productos estándar de cada empresa. Con productos estándar se refiere a los muebles clásicos que se venden de forma habitual en la categoría, tales como un sofá de tres cuerpos en cuero, un juego de comedor de seis sillas en madera o un aparador de madera.

[16]En las marcas que presentan productos estándar con precios muy dispares entre sí (principalmente porque los sofás son su producto más costoso), se promedió un precio representativo entre el valor de estos artículos.

Las marcas de la categoría se clasifican en cuatro rangos de precio promedio de acuerdo con los quiebres de precio[17] que define la categoría: un primer grupo ($) comprendido entre los USD 1 y USD 499; un segundo grupo ($$) comprendido entre USD 500 y USD 1.200; un tercer grupo ($$$) comprendido entre USD 1.201 y USD 4.000; un último grupo ($$$$) con un promedio de precio a partir de USD 4.001.

B. Origen de los productos: se identificaron dos grandes grupos: origen nacional e importado. Se decidió subdividir la categoría en función a este criterio, ya que es un aspecto que fragmenta al mercado de amoblamiento uruguayo por tratarse de un indicador de calidad y un determinante del precio. Estos aspectos lo convierten en un factor relevante para la toma de decisión, por lo que incide en el público y contexto al que apunta cada marca.

Se entiende como marcas cuyos productos son de origen importado a las empresas que cuentan con una cartera de productos mayoritariamente fabricados en el exterior. Por el contrario, se considera como marcas cuyos productos son de origen nacional a las empresas que comercializan, en mayor medida, productos de fabricación uruguaya.

C. Servicio de interiorismo: se subdividieron las marcas en dos categorías: mueblerías e interiorismo. Mueblerías hace referencia a las marcas que venden muebles por unidad directamente al consumidor, e interiorismo contempla a las marcas que, además de vender muebles por unidad, ofrecen el servicio de proyectos profesionales, realizando el diseño integral de un espacio con productos propios y de marcas con las que mantienen alianzas comerciales. Se definió utilizar este criterio, ya que la inclusión o no de este servicio supone un mayor valor para el consumidor y dota de profesionalismo a las marcas.

Para identificar a los actores de las diferentes subcategorías, es importante generar una matriz (ver cuadro 1. Matriz de la categoría). En la misma se emplearon los criterios de subdivisión previamente mencionados, y se tomó en cuenta el listado aproximado de las marcas de amoblamiento presentes en Montevideo y Punta del Este.

[17]Precio límite que define y diferencia una subcategoría de otra.

Cuadro 1. Matriz de la categoría

Origen de los productos		Servicio	Rango de precio promedio: $ USD 1 - 499	SS USD 500 - 1200	SSS USD 1201-4000	SSSS Más de USD 4001
	Importado	Interiorismo		- Forum Design - Vinzon - Champagne - Giorello & Cordano	- Kolher - Mar abierto - Arquetipo - Musai - Samic - Fabrica Italiana - Porto - Mad for modern	- **Walmer** - Vivai - BoConcept - Wilson Tobal
		Mueblería	- Punto Union -Veromobili - Narvaja Hogar	- Divino - Concept Design - Finkel - Ai Haus - New York Home - María Victoria - Diseño Montevideo	- La Ibérica - Viasono - NYR - Soho - Lo de Carmela	
	Nacional	Interiorismo			- Zeus	
		Mueblería	- Mod - Mezcla - Gala - Arte - GH	- Amoblamientos Padilla - Viena - Marvic - Canel & Dekor	- Batista	

Fuente: elaboración propia

3.2.1 Conclusiones de la Matriz de la categoría

A partir de la matriz de la categoría amoblamiento, es posible realizar las siguientes observaciones:

- La amplia mayoría de las marcas (74%) comercializa principalmente productos importados, siendo solo 11 marcas (26%) las que se concentran en fabricación nacional. Esta observación se corresponde con las declaraciones de informantes calificados, como Alberto Bajarlía, fundador de Arquetipo, quien menciona que "es difícil fabricar en Uruguay, en el exterior se pueden conseguir productos de muy buena calidad a precios más asequibles que con fabricación propia. Es un problema de escala lo que afecta [la escasa producción nacional dentro de la categoría]" (Culshaw, 2020)[18].
- A mayor rango de precio, las marcas concentran su oferta en productos importados: las marcas de amoblamiento con un rango promedio de precio bajo suelen tener preponderancia de productos nacionales (63%), mientras que las marcas de precio promedio medio bajo y medio alto comercializan en su mayoría (73% y 87% respectivamente) productos importados. Todas las marcas de amoblamiento de precio promedio alto concentran su cartera en productos importados.
- Las marcas de amoblamiento que apuntan a un mayor nivel socioeconómico se caracterizan por ofrecer servicio de interiorismo: el servicio de interiorismo es un factor común a todas las marcas de rango de precio promedio alto; lo presentan el 60% de las marcas de rango de precio promedio medio alto, y el 27% de las marcas de rango

[18]Recuperado de: https://bit.ly/3BqQptd

de precio promedio medio bajo; ninguna de las marcas de precio promedio bajo cuenta con el mismo.

- Se observa que el diseño de interiores se asocia más al trabajo con muebles importados, mientras que los muebles nacionales suelen comercializarse por unidad; solo una marca ofrece interiorismo con fabricación nacional.

En función de esto, se concluye y considera pertinente segmentar las marcas de la categoría en tres grandes grupos:

- Marcas Premium: Agrupa a las marcas que comercializan muebles de alta gama; presentan un rango de precio promedio alto, su cartera de productos se concentra estrictamente en artículos importados y ofrecen servicio de interiorismo. Dentro de este grupo se identifica a: BoConcept, Vivai, Wilson Tobal y Walmer.
- Marcas Gama Media: Concentra a marcas con prestigio en el mercado y una oferta que apuesta a ser más asequible que las marcas Premium, pero despegada de las marcas estándar (Generalistas). Sus productos se ubican principalmente en un rango de precio promedio medio alto, cuentan con una cartera de productos nacionales e importados y ofrecen en su mayoría servicio de interiorismo. A su vez, en esta categoría también se considera a las marcas de precio promedio medio bajo que ofrecen servicio de interiorismo. Así, el grupo lo conforman: Arquetipo, Batista, Champagne, Fábrica Italiana, Forum Design, Giorello & Cordano, Kolher, La Ibérica, Lo de Carmela, Mad for modern, Mar abierto, Musai, NYR, Porto, Samic, Soho, Viasono, Vinzon, y Zeus.
- Marcas Generalistas: Reúne a las marcas con una oferta masiva que apunta al mercado medio. Presentan productos nacionales e importados, en un rango de precio promedio medio bajo o bajo, y no ofrecen servicio de interiorismo. Este grupo contempla a: Ai Haus, Amoblamientos Padilla, Arte, Canel & Dekor, Concept Design, Diseño Montevideo, Divino, Finkel, Gala, GH, María Victoria, Marvic, Mezcla, Mod, Narvaja Hogar, New York Home, Punto Unión, Veromobili y Viena Muebles.

De esta manera, se observa que Walmer se ubica en el grupo de marcas de amoblamiento Premium, apuntando a un segmento específico del público total, debido al precio elevado, calidad y singularidad de sus productos, su trayectoria y *know-how* único (Kotler & Keller, 2016).

A pesar de esto, en los últimos años el mercado uruguayo de amoblamiento ha percibido un cambio cultural y social, donde la priorización del precio por sobre la calidad se

ha convertido en una tendencia en ascenso[19]. Este aspecto ha generado un cambio en la dinámica del mercado, donde las marcas Premium ya no solo compiten entre sí, sino que deben lograr captar la atención de los potenciales clientes y conquistarlos por sobre todos los actores de la categoría, incluidas las marcas Gama Media y Generalistas.

En función a lo anterior, se analizó el mercado de la venta de muebles como un todo, ya que a los ojos del público, todos los actores de la categoría son potenciales competidores, por lo que deben tenerse en cuenta al momento de evaluar la situación del mercado actual.

3.3 Definición de productos sustitutos

Además de las marcas que comparten la categoría de mercado con Walmer, existen productos sustitutos que también compiten con el objeto de estudio. Estos son productos que no cumplen con la definición de la categoría, pero realizan una función cercana o similar. Según Lambin, "los productos sustitutos pueden desempeñar una misma función para el mismo grupo de clientes, pero se basan en diferentes tecnologías" (2009, p. 226).

En base a esto, y teniendo en cuenta la categoría que se ha delimitado, se consideraron cuatro categorías de productos sustitutos:

A. Muebles inflables: Esta categoría comprende a las marcas con presencia física u online que venden principalmente muebles fabricados de nylon o vinilo resistente aterciopelado de carácter inflable. Se considera un sustituto, ya que no son muebles fabricados de materiales resistentes. Este tipo de producto tiene una tecnología diferente, por lo que presentan precios más accesibles, pero una calidad menor en relación con ser de un material perecedero.

B. Muebles reciclados: Esta categoría comprende a las marcas con presencia física u online que venden principalmente productos de otras categorías refaccionados como muebles, tales como cajones, ruedas de vehículos, botellas, elementos industriales, entre otros. Esta categoría se considera un sustituto debido a la diferente tecnología empleada en la fabricación de estos productos.

C. Muebles usados: Esta categoría comprende a las marcas con presencia física u online que venden principalmente muebles de segunda mano. Estos productos presentan la misma tecnología que la categoría de amoblamiento, no obstante se diferencian en el tiempo de uso previo a la compra.

[19]Este aspecto se profundizará en el apartado 3.5 Indicadores y dinámicas de mercado, p. 23.

D. Comercio informal: Esta categoría comprende a los individuos particulares que venden muebles de segunda mano. Estos productos también se diferencian en el tiempo de uso previo a la compra respecto a la categoría amoblamiento.

3.4 Definición de mercado

Según Kotler y Armstrong, se define mercado como el "conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio" (2017, p. 8). En función a esto, se consideró como mercado a los compradores de amoblamiento en Uruguay.

A pesar de no existir datos históricos respecto al comportamiento de este mercado, la permanencia sostenida de los mismos actores y el reducido ingreso de nuevas marcas parecerían evidenciar que se trata de un mercado maduro y posiblemente estancado. "Durante la madurez disminuye el crecimiento de las ventas porque el producto o servicio ya ganó la aceptación de la mayoría de los compradores potenciales" (op. cit., p. 283). Dentro de las etapas de madurez, se identifica que el mercado de amoblamiento se encuentra saturado, es decir, que "la mayor parte de los consumidores potenciales han probado el producto y las ventas futuras dependen del crecimiento poblacional y de la demanda de sustitución del producto" (Kotler & Keller, 2016, p. 354). A raíz de esto, el crecimiento de las ventas se reduce o estabiliza, generando mucha competencia; los actores del mercado tienden a disminuir los precios e incrementar la inversión en investigación y desarrollo para mejorar su producto, así como en marketing y publicidad para defenderse frente a los competidores (Kotler & Armstrong, 2017). A pesar de existir una amplia oferta, los consumidores se encuentran concentrados en algunas marcas y otros actores más débiles han abandonado el rubro, permaneciendo la industria sólo con los competidores consolidados.

Asimismo, respecto al ciclo del mercado, se puede definir que el mismo está consolidado, lo que significa que no ingresan nuevos consumidores, por lo que la única oportunidad de crecimiento está en la conquista de clientes. Según Lambin, en este contexto de mercado "las marcas reconocidas deben reafirmar su ambición estratégica nacional y/o internacional, declarar su diferencia, mejorar su grado de distribución, etc. El objetivo es mantener y aumentar su participación de mercado" (2009, p. 352).

Con el fin de determinar el tamaño del mercado, y ante la falta de mediciones oficiales, se consultó al Director General de Walmer la facturación total del mercado de amoblamiento.

Según sus declaraciones, el tamaño del mercado actual en dinero está estimado en USD 150.000.000[20].

Por otro lado, en términos de volumen de importación, según información generada por Uruguay XXI, en 2021 el mercado de amoblamiento uruguayo importó un total de USD 17.105.183[21].

3.5 Indicadores y dinámicas de mercado

En este apartado se detallan los indicadores del mercado de amoblamiento, y se analizan los comportamientos de los competidores, sustitutos o consumidores específicos de la categoría que afectan o pueden afectar la rentabilidad del objeto de estudio.

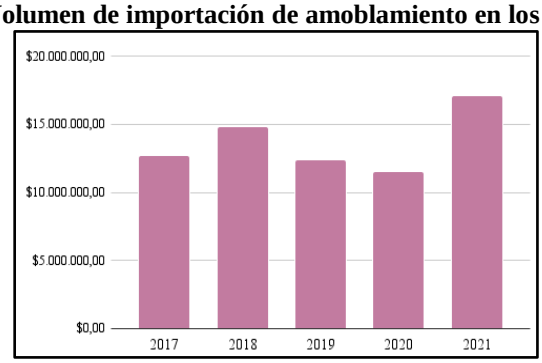
En términos de importación, de acuerdo con el informe de Uruguay XXI respecto a los principales países de origen, en 2021 el 51,2% se importó de Brasil, el 26,6% de China, el 4,7% de Italia, el 3,9% de España y el 3,1% de Malasia.

En cuanto al histórico de importación a lo largo de los años (ver gráfica 1. Volumen de importación de amoblamiento en los últimos años), es posible identificar un pico de volumen importado en 2018. Se consultó sobre esta suba a diferentes informantes calificados, sin embargo no se identificó una causante específica. De acuerdo con Diego Salgueiro, importador mayorista del rubro, el mercado "es sensible a los cambios de gobierno, períodos electorales, y está sujeto a los mercados laterales. Cuando Argentina o Brasil dan problemas un poco se retraen las inversiones"[22]. En relación con esto, Nicolás Stratta, Director de Viasono, recuerda "en 2018 (...) creo que se dio como un movimiento de trabajo, y también un movimiento social político, por la situación que estaba pasando Argentina (...) pero analizándolo no le encuentro un punto de inflexión específico"[23]. Por otro lado, Salgueiro apuntó que "una pauta posible podría ser un aumento en los beneficios y franquicias provistos por el Estado para la construcción o una exoneración de impuestos a la importación de mobiliario (...) pero no tengo una idea clara de qué pudo suceder"[24]. Se indagó en la posible manifestación de estos factores en 2018, pero no se observaron variaciones significativas, por lo que el pico de importación se atribuye a factores situacionales del momento.

[20]Datos obtenidos en: Barros, B. & Lorenzo, L. (26 de junio de 2021). Entrevista a Héctor Liberman, Director General de Walmer. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.3.2, p. 150.
[21]Ver información estadística sobre importaciones en anexo 18.4, p. 209.
[22]Barros, B. & Lorenzo, L. (8 de febrero de 2022). Entrevista a Diego Salgueiro, Importador Mayorista del mercado de amoblamiento. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.3.7, p. 206.
[23]Barros, B. & Lorenzo, L. (9 de enero de 2022). Entrevista a Nicolás Stratta, Director de Viasono. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.3.6, p. 200.
[24]Barros, B. & Lorenzo, L. (8 de febrero de 2022). Entrevista a Diego Salgueiro, Importador Mayorista del mercado de amoblamiento. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.3.7, p. 206.

Por otro lado, es posible observar una caída del 6,9% del volumen importado de 2019 a 2020, correlativa a la crisis sanitaria y económica ocasionada por la pandemia de COVID-19, seguido de un repunte del 32,6% de 2020 a 2021. En palabras de Salgueiro, "la pandemia generó un parate al principio (...). El peor de todos los años fue 2020. Eso se revirtió en 2021, porque frente al resurgimiento postpandemia y la necesidad de responder a la demanda se importó más de lo habitual"[25].

Gráfica 1. Volumen de importación de amoblamiento en los últimos años



Fuente: elaboración propia en base a datos de Uruguay XXI[26]

Con relación al comportamiento del consumidor, de acuerdo con la Encuesta Nacional de Gastos e Ingresos de los Hogares realizada por el Instituto Nacional de Estadística (INE) en 2017[27], el gasto promedio de consumo mensual de muebles y artículos para el hogar de los hogares uruguayos[28] es de $2.269 (USD 52)[29]. Dimensionado a un año, el gasto promedio de consumo se puede estimar en $27.228 (USD 622) destinados a la compra de muebles.

En palabras de Héctor Liberman, Director General de Walmer, "el uruguayo es más de un perfil bajo, con un perfil de consumo muy austero"[30]. En lo que respecta a muebles, el consumidor uruguayo promedio acostumbra a equipar su casa y conservar los mismos productos durante largos períodos de tiempo. Aun así, según Jorge Grassi, Director de Grassi Amoblamientos, en el último tiempo el consumidor "así como desarrolló su buen gusto por el arte culinario, los automóviles y la vestimenta, también se está refinando en el gusto del mobiliario" (Culshaw, 2021)[31]. Liberman coincide con este pensamiento; en sus palabras, los uruguayos "viajan más y quieren comprar más (...) hay una tendencia a vivir la vida más

[25]Barros, B. & Lorenzo, L. (8 de febrero de 2022). Entrevista a Diego Salgueiro, Importador Mayorista del mercado de amoblamiento. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.3.7, p. 206.
[26]Recuperado de: https://herramientas.uruguayxxi.gub.uy/sistema_de_estadistica/
[27]Se tomó como referencia este informe por ser el más actualizado en relación con la materia.
[28]Ver Encuesta Nacional de Gastos e Ingresos de los Hogares en anexo 18.5, p. 211.
[29]En todo el proyecto se utilizó la misma cotización del dólar (11 de noviembre de 2021): 1 USD ~ $43,81.
[30]Barros, B. & Lorenzo, L. (26 de junio de 2021). Entrevista a Héctor Liberman, Director General de Walmer. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.3.2, p. 150.
[31]Recuperado de: https://bit.ly/3zlzIh9

intensamente; creo que esto del Covid hizo reaccionar más a que la gente saque la plata de abajo de los colchones y la viva más intensamente"[32].

No obstante, al momento de cambiar o comprar muebles el mercado de amoblamiento uruguayo se inclina hacia la priorización del precio por sobre la calidad y durabilidad del producto. Según el Director General de Walmer, el precio se ha convertido en un aspecto tentador al momento de decidir la compra[33]. Nicolás Stratta coincide con este punto: "el mercado de amoblamiento va hacia un aumento de volumen de piezas, pero va en un detrimento del valor; esto quiere decir que la gente sí compra muebles pero con un valor mucho menor"[34]. Estas dinámicas han resultado en la orientación de la oferta hacia productos de precios accesibles, buen diseño y calidad mala o regular.

Con relación a esto, muchas marcas Generalistas o de Gama Media han optado por comercializar productos de origen asiático, que imitan en cierto grado el diseño europeo, pero no tienen comparación en términos de calidad y durabilidad. Por otro lado, las marcas de amoblamiento Premium, que se caracterizan por vender productos de calidad y garantía, se han visto perjudicadas.

A su vez, debido a la popularidad y éxito de la marca sueca de amoblamiento IKEA alrededor del mundo, tanto los consumidores como las marcas han presentado una tendencia hacia la compra y venta de muebles *DIY*[35]. La venta de este tipo de producto presenta un beneficio para las marcas, ya que no al no contar con servicio de armado, se permiten comercializar a precios más económicos.

En relación con otras dinámicas, una característica interna de la categoría es el funcionamiento como una marca de *retail*[36], abarcando varias categorías de mercado. Las marcas cuya cartera de productos se concentra principalmente en muebles de interior se categorizan como marcas de amoblamiento; sin embargo, estas empresas también acostumbran vender, en menor medida, productos de otras categorías tales como ornamentos decorativos, alfombras, colchones, espejos, cuadros y luminaria. De igual forma, las marcas de amoblamiento se caracterizan por tener alianzas comerciales con empresas de categorías

[32]Barros, B. & Lorenzo, L. (26 de junio de 2021). Entrevista a Héctor Liberman, Director General de Walmer. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.3.2, p. 150.
[33]Datos obtenidos en: Barros, B. & Lorenzo, L. (26 de junio de 2021). Entrevista a Héctor Liberman, Director General de Walmer. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.3.2, p. 150.
[34]Barros, B. & Lorenzo, L. (9 de enero de 2022). Entrevista a Nicolás Stratta, Director de Viasono. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.3.6, p. 200.
[35]Expresión en inglés que significa *Do it yourself*, que se traduce como ármelo usted mismo. Traducción: autoras.
[36]Concepto en inglés que refiere a la venta minorista de bienes directamente a los consumidores finales para su uso personal, no comercial. Traducción: autoras.

relacionadas, tales como cortinas, empapelados, pisos y pinturerías, recomendando y exponiendo sus productos al momento de completar el diseño de un espacio.

Además, otra dinámica de la categoría consiste en la agrupación de las marcas de amoblamiento en determinadas zonas de la ciudad. Tanto en Montevideo como Punta del Este, ciudades en donde Walmer opera, la oferta de amoblamiento se concentra en determinadas calles. En el caso de la capital, las marcas de la categoría se encuentran principalmente en las calles Avenida General Fructuoso Rivera, Constituyente y Avenida General Flores. En el caso de Punta del Este, la oferta se concentra en Avenida Italia y la zona de Calle 20.

De igual forma, el mercado de amoblamiento presenta una zafra muy marcada. En el caso de Montevideo, la mayor parte de las ventas se concentra en los meses de abril, mayo y junio, lo que podría evidenciar que los consumidores apuestan a renovar el equipamiento de sus casas al iniciar el año. Por otro lado, en Punta del Este las ventas se concentran en el preámbulo del verano: setiembre, octubre y noviembre, ya que al tratarse de una ciudad balneario los consumidores suelen renovar el equipamiento de su casa previo a la llegada de esta temporada[37].

Por último, una dinámica que ha influido el mercado es el arribo de argentinos que se mudan a Uruguay a raíz de la situación sanitaria y económica que enfrenta su país. En 2021, se registraron 6.500 pedidos de residencia uruguaya por parte de ciudadanos argentinos (Ferreira, 2021), y se estima que 90.000 argentinos ya cuentan con propiedades en Uruguay (El País, 2021). De acuerdo con el Director de Turismo de Maldonado, Martín Laventure, entre 30.000 y 40.000 de estas propiedades se encuentran en este departamento, concentrándose primordialmente en la ciudad de Punta del Este (op. cit.). Respecto al perfil de los solicitantes, se trata de personas capacitadas, con alto poder adquisitivo, que buscan invertir y expandir sus actividades o un lugar más tranquilo para disfrutar su jubilación (Parks, 2020). La nueva comunidad de argentinos impulsó el crecimiento de la construcción y aumentó el movimiento de la ciudad esteña durante todo el año, favoreciendo el desempeño de varios sectores, entre los que se encuentra el inmobiliario y amoblamiento. Según Álvaro Mendizábal, Asesor de Venta de Walmer, como consecuencia de esta dinámica "definitivamente ha habido un incremento en las ventas y hemos notado el beneficio para Walmer"[38]. Verónica Baikovicius, Directora de Marketing de Vivai, también confirma percibir un cambio positivo: "la verdad que este año se notó muchísimo la presencia de los argentinos, y muchos argentinos

[37]Datos obtenidos en: Barros, B. & Lorenzo, L. (26 de abril de 2021). Entrevista a Héctor Liberman, Director General de Walmer. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.3.1, p. 146.
[38]Barros, B. & Lorenzo, L. (30 de octubre de 2021). Entrevista a Álvaro Mendizábal, Asesor de Venta de Walmer. Realizada de forma presencial. [Inédita]. Ver anexo 18.3.4, p. 186.

comprando apartamentos nuevos"[39]. Este factor genera una oportunidad de mercado y un aumento del margen de clientes potenciales a conquistar.

3.6 Participación de mercado

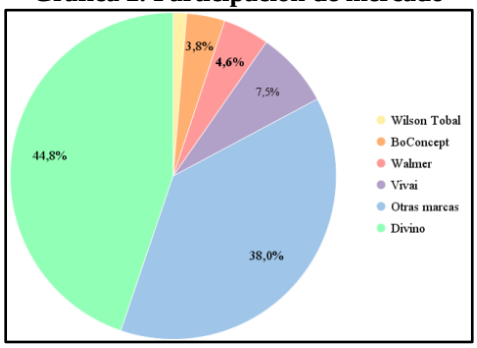
En términos de facturación, Walmer tiene una participación de mercado del 3%, que equivale a USD 4.500.000[40]. De este monto, un 70% (USD 3.150.000) corresponde a ventas realizadas en el local de Punta del Este y un 30% (USD 1.350.000) al local de Montevideo. Estos valores concuerdan con el beneficio que representa el crecimiento de la ciudad de Punta del Este para las marcas de amoblamiento, mencionado en el apartado anterior.

En cuanto a la participación de mercado de la competencia, Divino es la empresa que cuenta con la mayor porción del mercado consagrándose como el líder de la categoría. En palabras de Liberman, "nosotros ocupamos una porción muy chiquita del mercado general. Porque en el mercado en general hay firmas, como Divino concretamente, que son los grandes vendedores de productos de muebles, (...) que son los que hacen el número grueso de las ventas"[41]. Según informantes calificados[42], en términos de la facturación anual, Divino cuenta con una participación de mercado del 50%, que equivale a USD 75.000.000.[43]

Por otro lado, en términos de volumen de importación, de acuerdo con información facilitada por Javier Bentancor[44], Despachante de aduana, Walmer presenta una participación de mercado del 4,6%, correspondiente a USD 780.905. En cuanto a las marcas que con las que comparte la subcategoría Premium, Vivai cuenta con un 7,5% del mercado, equivalente a USD 1.281.266, mientras que BoConcept tiene una participación del 3,8% correspondiente a USD 651.214, y Wilson Tobal del 1,3% equivalente a USD 216.741 (ver gráfica 2. Participación de mercado). De esta manera, Walmer ocupa la segunda posición frente al resto de los actores Premium. Por otro lado, Divino se corresponde con un 44,8% del volumen de importación, equivalente a USD 7.663.376, mientras que el resto del mercado (38%) se divide entre las demás marcas de la categoría.

[39]Barros, B. & Lorenzo, L. (05 de noviembre de 2021). Entrevista a Verónica Baikovicius, Directora de Marketing de Vivai. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.3.5, p. 192.
[40]Datos obtenidos en: Barros, B. & Lorenzo, L. (26 de junio de 2021). Entrevista a Héctor Liberman, Director General de Walmer. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.3.2, p. 150.
[41]Barros, B. & Lorenzo, L. (26 de junio de 2021). Entrevista a Héctor Liberman, Director General de Walmer. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.3.2, p. 150.
[42]Datos obtenidos en: Barros, B. & Lorenzo, L. (17 de julio de 2021). Entrevista a Maximiliano Ojeda, Gerente Comercial de Walmer. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.3.3, p. 166.
[43]No se logró acceder a datos de facturación del resto de los competidores por razones de confidencialidad.
[44]Ver anexo 18.4, p. 209.

Gráfica 2. Participación de mercado



Fuente: elaboración propia en base a datos brindados por Javier Bentancor

3.7 Estructura de mercado (Teoría de las cinco fuerzas de Porter)

Con el objetivo de estudiar el atractivo del mercado, se analizaron las cinco fuerzas competitivas que de acuerdo con Michael Porter influyen en la categoría de amoblamiento. "Las cinco fuerzas competitivas combinadas rigen la intensidad de la competencia y la rentabilidad de la industria; la fuerza o fuerzas más poderosas predominan y son decisivas desde el punto de vista de la formulación de estrategias" (Porter, 2008, p. 21).

3.7.1 Rivalidad entre los competidores existentes

La rivalidad entre los competidores se manifiesta al "manipular para alcanzar una posición, recurriendo a tácticas como la competencia en precios, las guerras de publicidad, la introducción de productos y un mejor servicio o garantías a los clientes" (op. cit., p. 33).

Al tratarse de un mercado consolidado, la rivalidad entre los competidores del mercado de amoblamiento es alta, ya que todos los actores compiten entre sí con el fin de apropiarse de la cuota de mercado perteneciente a otras marcas. La saturación del mercado hace que la rivalidad se vuelva mayor y se identifique una energía competitiva en el ambiente.

Como se explicó anteriormente, en el mercado se puede diferenciar marcas Premium, que ofrecen productos costosos de buena calidad, marcas de Gama Media que comercializan productos de calidad más accesibles, y marcas Generalistas que ofrecen productos económicos y de menor calidad. No obstante, según informantes calificados, esta división no es tan clara a los ojos del consumidor, ya que en el último tiempo se ha presentado una falta de honestidad con relación a la oferta del mercado: "el mercado está (...) muy bastardeado, y en muchos casos el consumidor está engañado (...) se empieza a confundir al consumidor"[45]. Este factor, combinado con la falta de conocimiento del rubro por parte del público en general, parecería resultar en una ausencia de diferenciación por parte de los consumidores, quienes perciben a

[45]Barros, B. & Lorenzo, L. (26 de junio de 2021). Entrevista a Héctor Liberman, Director General de Walmer. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.3.2, p. 150.

los muebles como mercancías cuya única distinción se encuentra en lo monetario. De acuerdo con Liberman, los consumidores "te dicen 'tus productos son fantásticos, pero conseguí algo muy parecido por un valor mucho menor'. Los productos casi, en general, pasaron a ser *commodities* para la gente, para el consumidor"[46]. Esta percepción por parte del comprador se relaciona directamente con la priorización del precio al comprar en la categoría[47].

De esta manera, la rivalidad adopta la forma de competencia de precios por parte de muchas marcas, donde se busca conquistar al consumidor a través de una oferta más conveniente, obligando a la introducción de productos, un mejor servicio y garantías por parte de las marcas más costosas que se caracterizan por ofrecer calidad y no ingresar en una guerra de precios. Esto resulta en una intensificación de la rivalidad donde todas las marcas compiten entre sí aunque presenten productos completamente diferenciados.

En palabras de Liberman:

> Hoy en día cualquiera que esté en el rubro es competencia; hasta el menos esperado, o al que más uno entiende que no lo es. Te diría que todos, incluyendo Mercado Libre, son competencia, porque no terminamos de asombrarnos de cómo hay gente que compra departamentos o casas de altísimos costos y la termina equipando de una manera lamentable, en diseño, calidad, gusto. Entonces todos son competencia[48].

A su vez, otro aspecto que aumenta la rivalidad existente en el mercado es la presencia de reacciones rápidas de la categoría a las acciones de un competidor. Los muebles son productos cuyo diseño suele adecuarse a las tendencias de cada temporada. Con relación a esto, todos los actores del mercado apuestan a ofrecer productos acordes al diseño que esté de moda y capte la atención del consumidor. Esta apuesta resulta en una permanente atención y monitoreo a la oferta de los competidores, con el fin de igualarla y no quedar rezagados en términos de vanguardia.

En otro orden de ideas, podría considerarse que el servicio de interiorismo es un criterio que genera una brecha entre la rivalidad de las marcas. Las marcas que ofrecen este servicio compiten principalmente entre sí por la conquista de los consumidores que apuestan al diseño integral de sus espacios, mientras que las marcas que solo venden muebles por unidad compiten por conquistar al público que busca comprar un mueble particular. No obstante, las

[46]Barros, B. & Lorenzo, L. (26 de abril de 2021). Entrevista a Héctor Liberman, Director General de Walmer. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.3.1, p. 146.
[47]Este aspecto fue abarcado en el apartado Indicadores y dinámicas de mercado, p. 23.
[48]Barros, B. & Lorenzo, L. (26 de junio de 2021). Entrevista a Héctor Liberman, Director General de Walmer. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.3.2, p. 150.

marcas que ofrecen interiorismo también apuntan a la venta por unidad, reforzando la noción de alta rivalidad y competencia entre todos los actores del mercado.

Por último, en términos de comunicación, la categoría no comunica de forma asidua y su publicidad se concentra principalmente en la prensa y en medios digitales, por lo que no se identifica una competencia por ocupar lugares relevantes en la tanda. Tampoco se observa una guerra publicitaria, no se hace referencia a los competidores u ofertas y contraofertas hacia los mismos.

En función de todos estos factores, la rivalidad entre los actores existentes del mercado se puede definir como alta.

3.7.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores

El riesgo de ingreso de participantes a una industria "dependerá de las barreras actuales contra la entrada y también de la reacción previsible por parte de las empresas ya establecidas" (Porter, 2008, p. 23).

Una categoría es atractiva para una marca si las barreras de entrada a nuevos competidores son altas y las barreras de salida son bajas. En el caso del amoblamiento, se presentan ciertas barreras de entrada altas que dificultan la llegada de nuevos actores.

En el rubro de estudio no es imprescindible emplear una economía de escala, por lo que el ingreso al mercado en relación con el costo de adquirir la mercadería no es una barrera significativa para nuevos competidores. La mayoría de las marcas no suelen comprar o fabricar muebles en grandes cantidades, por lo que ingresar en el negocio no requiere de una inversión a gran escala.

Sin embargo, las compañías establecidas presentan ventajas por sobre los nuevos competidores con relación al acceso preferencial al momento de elegir productos para importar o materias primas para producir. Específicamente en materia de importación, los actores con trayectoria en el mercado acceden a la selección de productos de proveedores previo o al inicio de su presentación oficial en Ferias de Amoblamiento[49], asegurándose las mejores fuentes y preseleccionando los productos a importar[50]. Los nuevos competidores deberán enfrentarse a esta barrera de acceso preferencial al momento de ingresar al mercado.

A su vez, los nuevos competidores que apuesten a fabricar y comercializar productos nacionales deberán enfrentarse a la barrera de curva de experiencia que gozan las marcas

[49]Se denominan ferias a los eventos en los que los proveedores presentan las nuevas tendencias y novedades del sector de mobiliario y de complementos de decoración para el hogar y otros espacios.
[50]Datos obtenidos en: Barros, B. & Lorenzo, L. (17 de julio de 2021). Entrevista a Maximiliano Ojeda, Gerente Comercial de Walmer. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.3.3, p. 166.

establecidas. En el sector de amoblamiento los costos tienden a disminuir conforme las empresas acumulan experiencia, ya que perfeccionan sus métodos y se vuelven más eficientes en la producción de muebles. En un principio, los nuevos competidores tendrán costos mayores y deberán soportar pérdidas iniciales hasta lograr igualarse con el resto de los actores del mercado. No obstante, esta barrera puede verse disminuida en caso de que un nuevo competidor ingrese al mercado con nuevas tecnologías que anulen la experiencia pasada.

Por otro lado, la amenaza de entrada de actores internacionales parecería ser alta en diversos mercados, ya que hoy en día marcas internacionales pueden introducirse al mercado uruguayo mediante la venta online. Aun así, en palabras de Héctor Liberman, esta no es una amenaza significativa en el rubro del amoblamiento, ya que los consumidores apuestan a ver los productos físicamente en el punto de venta antes de efectuar la compra (ya sea física u online), debido a su valor y precio significativo. "La gente quiere sentir la experiencia de sentir el producto, la comodidad, el tacto, o sea, los sentidos acá juegan un rol muy importante"[51].

Por otro lado, las empresas ya establecidas en el mercado gozan de valor de marca y la confianza de los consumidores, obtenidos por medio de la publicidad, el servicio al cliente y la trayectoria. Estos factores podrían ser determinantes al momento de elegir una marca de amoblamiento, ya que es una categoría de alto involucramiento que requiere una inversión significativa. En función a esto, la diferenciación se convierte en una barrera alta contra el ingreso de nuevos actores.

En base a estos factores, la amenaza de entrada de nuevos competidores resulta medio baja.

3.7.3 Amenaza de productos sustitutos

"Los productos sustitutivos no solo limitan los beneficios en tiempos normales, sino que también reducen la bonanza que una industria puede capitalizar en los buenos tiempos" (Porter, 2017, p. 47). Si una industria no se distancia de los sustitutos a través de los atributos de sus productos o campañas de marketing, estos afectarán su desempeño y a menudo inhibirán la capacidad de crecimiento del mercado (op. cit.).

Los muebles son productos de los que los consumidores no pueden prescindir, lo que hace que no sean fácilmente sustituibles. Con relación a esto, dentro de los productos sustitutos de la categoría de amoblamiento que fueron mencionados anteriormente, puede identificarse sólo a los muebles usados y el comercio informal como categorías que representan una amenaza a tener en cuenta.

[51]Barros, B. & Lorenzo, L. (26 de junio de 2021). Entrevista a Héctor Liberman, Director General de Walmer. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.3.2, p. 150.

"Los productos alternativos que merecen particular atención son aquellos que tienden a mejorar el balance precio-rendimiento en el mercado-producto" (Lambin, 2009, p. 226). Los muebles usados y el comercio informal cuentan con la misma calidad y garantía base que los muebles nuevos y tienen un costo menor. Aun así, debido a sus condiciones pueden presentar un desgaste en dicha calidad o no estar adecuados a las últimas tendencias. A pesar de esto, "la gente a veces los lee todos parecidos, y el precio a veces es más tentador que la calidad"[52]. De esta manera, el costo para el consumidor varía en cada caso según la equiparación de precio y prestaciones del producto en cuestión, lo que conlleva a que estos sustitutos sean una amenaza medio-alta para el mercado del amoblamiento.

Por otro lado, los muebles inflables son productos mucho menos costosos pero de una calidad notoriamente más baja, ya que se rompen con facilidad y no brindan el mismo confort que un producto de amoblamiento. En términos de nivel de satisfacción, calidad y durabilidad no tienen punto de comparación. De igual forma, los muebles reciclados tienden a interesar a un nicho de mercado vinculado a la restauración, y tampoco suelen contar con el mismo confort o calidad que la categoría a estudiar. Debido a esto, el costo para el consumidor de pasarse a estos productos sustitutos es alto, y no existe una equiparación entre precio y prestaciones que justifique considerar a estas categorías como una amenaza fuerte para las marcas de amoblamiento.

3.7.4 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores pueden presentar poder de negociación sobre los participantes de la industria "si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen" (Porter, 2008, p. 43).

En el mercado de amoblamiento uruguayo, las marcas se caracterizan por importar sus productos. Existen múltiples fábricas en el mundo que proveen de muebles a las marcas. Generalmente el mercado es suministrado directamente por fábricas de diferentes países, principalmente de China y Brasil, y en menor medida de Italia, España, Francia, Argentina, Dinamarca, Indonesia, Filipinas, Malasia, Vietnam, India y Estados Unidos[53].

Al no tratarse de productos estandarizados, las marcas pueden comprar a proveedores diferentes en función del costo, diseño y calidad buscados. "De un tipo de mueble en particular

[52]Barros, B. & Lorenzo, L. (26 de junio de 2021). Entrevista a Héctor Liberman, Director General de Walmer. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.3.2, p. 150.
[53]Datos obtenidos en: Barros, B. & Lorenzo, L. (17 de julio de 2021). Entrevista a Maximiliano Ojeda, Gerente Comercial de Walmer. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.3.3, p. 166.

hay muchas fábricas que producen muebles similares"[54]. No obstante, los muebles de cada fábrica son piezas únicas, por lo que si se desea importar un producto en específico los proveedores no son fácilmente reemplazables.

Por otro lado, los actores del mercado suelen seleccionar los productos de las fábricas que desean comprar en base a un muestrario o la visita a las Ferias de Amoblamiento, convirtiéndose en los representantes oficiales de los mismos en el país. Debido a esto, las fábricas quedan inhabilitadas de vender esos productos a otra marca que opere en Uruguay, teniendo que respetar acuerdos de exclusividad de producto.

En el caso de las marcas que fabrican en Uruguay, generalmente suelen ser suministradas por importadores que proveen a la región de materia prima (madera, hierro, tapizado, cinchas elásticas, patas, grampas, espuma, etc.). En este caso, las marcas dependen de la oferta, cantidad disponible y costos de estos importadores. En términos de mano de obra (carpinteros, herreros y tapiceros), la oferta de artesanos es más limitada a la internacional. A pesar de existir varios actores que puedan desarrollar la labor, la calidad de su trabajo puede ser un factor clave para las marcas que impida su fácil reemplazo.

En conclusión, el poder de negociación de los proveedores es medio, ya que no son fácilmente sustituibles por tratarse de piezas únicas, sin embargo existe una extensa oferta de fábricas a nivel mundial que pueden suministrar a las marcas de productos relativamente similares. Por otro lado, la mano de obra nacional y los proveedores de materia prima presenta un poder de negociación medio-alto respecto a las marcas de amoblamiento.

3.7.5 Poder de negociación de los clientes

Los clientes tienen poder de negociación cuando "la obligan a reducir los precios, cuando negocian una mejor calidad o más servicios y cuando enfrentan a los rivales entre sí" (Porter, 2008, p. 40).

Los actores del mercado de amoblamiento presentan una amplia oferta de precios y productos. La mayoría de las marcas ofrecen productos exclusivos, y aunque tengan características de diseño similares, la calidad, la atención al cliente, el asesoramiento y el rango de precio varía entre los diferentes actores. Son productos diferenciados, lo que condiciona la elección de uno por encima del otro.

[54]Barros, B. & Lorenzo, L. (17 de julio de 2021). Entrevista a Maximiliano Ojeda, Gerente Comercial de Walmer. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.3.3, p. 166.

Sin embargo, como se mencionó con anterioridad, la oferta de las diferentes marcas no presenta diferencias significativas a los ojos del consumidor, pudiendo sustituir una marca por otra en función al precio, sin significar un alto costo de cambio.

Por otro lado, los consumidores no suelen tener un conocimiento exhaustivo respecto a los productos y sus costos, por lo que se les dificulta comprobar la verdadera calidad o procedencia del mueble. Estos factores generan una ventaja negociadora a las marcas frente a los clientes, ya que los vendedores pueden dar información engañosa sobre el producto para lograr concretar su compra.

Por estos motivos, se concluye que el poder de negociación de los clientes es medio.

3.7.6 Conclusiones

Se concluye que en términos generales la categoría de amoblamiento es medio atractiva, ya que a pesar de que las marcas deben prestar atención a los competidores actuales, no se generan grandes amenazas por el ingreso de nuevos actores y el riesgo proveniente de los productos sustitutos es relativamente amenazante solo en los casos de muebles usados y comercio informal. Por otra parte, las marcas tienen un margen de negociación con los proveedores, y presentan la posibilidad de disminuir el poder de negociación de los consumidores por medio del desarrollo de estrategias de marketing y comunicación que inhabiliten la percepción de fácil reemplazo por parte de los clientes.

3.8 Factores claves de competitividad (Estrategias genéricas de Porter)

Las estrategias genéricas de Porter "consisten en tomar acciones ofensivas o defensivas para establecer una posición defendible en una industria, para afrontar eficazmente las 5 fuerzas competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la compañía" (2008, p. 51). Además, las estrategias a utilizar se diferenciarán dependiendo del tipo de ventaja competitiva buscada por cada marca (Lambin, 2009).

Se establecen tres estrategias genéricas al desempeñarse en el mercado: estrategia de costos, estrategia de diferenciación y estrategia de segmentación.

En primer lugar, la estrategia de costos consiste en obtener el costo más bajo posible sin descuidar la calidad del producto o servicio y exige la construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, de vigoroso empeño en la reducción de costos (Porter, 2008).

Dentro de la categoría de amoblamiento se identifica que Divino es la única marca en utilizar esta estrategia, consolidándose como el líder en costos. Debido a su alta participación

de mercado, este actor se permite negociar con los proveedores al por mayor, comprando grandes volúmenes de producto y obteniendo una ventaja en costos por sobre el resto de actores de la categoría. Esta estrategia genera a Divino una ventaja competitiva, ya que le permite posicionarse mejor para resistir una guerra de precios, obteniendo beneficios al mismo nivel de precios que sus rivales (Lambin, 2009).

En segundo lugar, la estrategia de diferenciación consiste en nutrir de cualidades distintivas a la marca, que resulten significativas para el comprador y creen un producto percibido como único (Chamberlin, 1933; en Lambin, 2009). La diferenciación puede lograrse a través del diseño del producto, de su tecnología, comunicación, funcionalidades, cadena de distribución, imagen de marca, servicio al cliente, entre otros. Esta estrategia genera mayor fidelidad por parte de los consumidores, una menor sensibilidad al precio y un aumento en los márgenes de utilidad.

La estrategia de diferenciación es la estrategia más empleada en la categoría. Las marcas de amoblamiento buscan tener una oferta diferenciada a través del diseño, calidad, distribución de las tiendas, asesoramiento, imagen de marca y la atención al cliente. Es un rubro en el que se apuesta a conquistar al cliente por encima de la oferta de la competencia; a su vez, considerando la priorización del precio por parte del consumidor, es de vital importancia para las marcas contar con un valor agregado que las diferencie de los competidores, disminuya la sensibilidad al precio, y las convierta en la opción de preferencia.

En tercer lugar, la estrategia de segmentación consiste en enfocarse a un público específico del mercado. Esta estrategia no es empleada por ningún actor del mercado.

En conclusión, la categoría de amoblamiento en Uruguay se caracteriza por utilizar la estrategia de diferenciación, con diferentes niveles de éxito en cada marca. A su vez, se identifica que esta es la estrategia empleada por Walmer, al igual que por el resto de los actores Premium.

3.9 Análisis PESTEL

Todos los participantes del mercado operan en un macroentorno más grande de fuerzas que moldean oportunidades y plantean amenazas para las empresas (Kotler & Armstrong, 2017). Estas fuerzas pueden ser factores externos de carácter político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal. A través del análisis PESTEL se identificaron los factores del macroentorno que afectan el rendimiento de la categoría amoblamiento.

3.9.1 Fuerzas políticas

- Uruguay es un país con una democracia estable. De acuerdo con el Índice de Democracia 2020 publicado por *The Economist Intelligence Unit*, Uruguay se encuentra en el primer lugar en Latinoamérica y en la posición 15 a nivel mundial de democracias plenas (2021). "Hay una política de Estado, que puede haber un gobierno más de izquierda, más de derecha, más de centro, pero las pautas son las mismas"[55].
- Por otro lado, no se observan factores políticos que afecten específicamente a la categoría de estudio.

3.9.2 Fuerzas económicas

- Debido a la situación sanitaria, el país se encuentra en un contexto económico delicado, con una desaceleración de la economía y un deterioro del mercado laboral.
- Algunas medidas del gobierno uruguayo relacionadas a la pandemia de COVID-19 que golpea a Uruguay desde marzo de 2020, ocasionaron la caída de las ventas reales totales del comercio uruguayo en un 7,9% en 2020 respecto a 2019 (Fernández, 2020). Por tamaño de las empresas, las microempresas fueron las más impactadas, con un retroceso anual de 19,4%, y muchos rubros sufrieron grandes pérdidas y retrocesos en su crecimiento (Redacción Ciento Ochenta, 2021).
- La tasa de desempleo creció de 8,73 en mayo de 2019 a 10,20 en mayo de 2021 (INE, 2021). Esta situación es contraproducente para todo el mercado, no obstante, al no tratarse de un producto de primera necesidad ni de compra asidua, los consumidores podrían priorizar otras categorías de producto antes de comprar muebles.
- La capacidad de compra del Uruguay disminuye año a año, y en 2020 el poder de compra de los trabajadores tuvo su mayor caída en 17 años, con un descenso del salario real de 1,5% como consecuencia de la pandemia (Comesaña, 2021). Al ser una categoría que requiere una inversión significativa por parte del consumidor, este suceso podría afectar negativamente en la rentabilidad del sector.
- Aun así, el 2021 presentó el inicio de la reactivación de la economía uruguaya post pandemia, favoreciendo principalmente al sector comercio y servicio (Mesa, 2022). Este proceso se profundizó sobre el cierre del año y promete continuar en aumento en 2022. De esta manera, en términos anuales, de acuerdo con el informe IV de Actividad, Comercio y Servicios de 2021 publicado por la Cámara de Comercios y Servicios del

[55]Barros, B. & Lorenzo, L. (26 de junio de 2021). Entrevista a Héctor Liberman, Director General de Walmer. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.3.2, p. 150.

Uruguay, las empresas del rubro de amoblamiento manifestaron que sus ventas aumentaron, con un incremento interanual del 1,5% en 2021 respecto al 2020, volviendo a ubicarse en terreno positivo. A su vez, la mayoría de las empresas (67%) considera que su rentabilidad actual es regular, y sus expectativas a corto plazo se ubicaron en zona de moderado optimismo.

- La fluctuación del tipo de cambio de dólar estadounidense afecta a las marcas de amoblamiento, debido a que esta es la moneda en la que se negocia con los proveedores y en muchos casos comercializan sus productos.

3.9.3 Fuerzas sociales

- Como consecuencia de la pandemia de COVID-19 los uruguayos tuvieron que permanecer en su casa durante un tiempo prolongado, trabajando muchas veces en formato *home office*[56]. Esta situación derivó en un aumento de la renovación del amoblamiento por parte de los sectores más favorecidos de la población, buscando mejorar el confort y armonizar los ambientes del hogar. Según Stratta, "la pandemia nos hizo abrir los ojos y ver en donde estábamos viviendo y eso se vio reflejado en las ventas"[57]. En palabras de Bajarlía, "la gente dejó de viajar y lo que gastaba en pasajes, lo destina a crear lugares cómodos en sus hogares" (Culshaw, 2021)[58].
- La propensión al ahorro que identifica a la sociedad uruguaya, principalmente en la actualidad, podría ser negativa para la venta de productos de amoblamiento.

3.9.4 Fuerzas tecnológicas

- El acceso a internet y la conectividad con la que cuenta la mayor parte de los uruguayos (según la Cámara de la Economía Digital del Uruguay (2021), el 93% de los uruguayos son usuarios de internet), que incrementaron por la pandemia, les permiten acceder mejor a la oferta de la categoría, y proveen a las marcas la posibilidad de alcanzar al consumidor de forma inmediata.
- De acuerdo con el informe de 2021 de Tendencias de Consumo Digital de la Cámara de la Economía Digital del Uruguay (CEDU), el incremento de las compras vía *e-commerce* (en relación con la pandemia de COVID-19) generó que las ventas en línea de las empresas uruguayas se duplicaran en 2020 respecto a 2019: 6 de cada 10

[56]Expresión en inglés que se refiere al trabajo remoto desde la casa. Traducción: autoras.
[57]Barros, B. & Lorenzo, L. (9 de enero de 2022). Entrevista a Nicolás Stratta, Director de Viasono. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.3.6, p. 200.
[58]Recuperado de: https://bit.ly/2Zng1ZD

uruguayos compraron un producto en internet y cuatro de ellos compraron más de una vez en el último año. En relación con la categoría de estudio, según el Informe del Perfil del Internauta Uruguayo 2020, las ventas por canales digitales del sector de amoblamiento aumentaron un 2% de 2019 a 2020.

- El surgimiento de innovaciones tecnológicas que mejoran la experiencia del *e-commerce* fueron un factor determinante que marcó un antes y después en la venta online. En el caso del amoblamiento, la realidad aumentada y tecnología 3D permiten probar los muebles en los hogares de forma virtual, mientras que los *live stream shopping*[59] o tours virtuales facilitan recorrer las tiendas desde la pantalla de un dispositivo móvil. Estas funciones han amplificado los canales de venta de muebles al disminuir la necesidad de tener que visitar las tiendas físicas para ver el producto en su dimensión real. A pesar de esto, no ha logrado suplantar la preferencia de los uruguayos por la compra presencial de este tipo de productos.

3.9.5 Fuerzas ambientales

- La tendencia social y mundial hacia el cuidado de los animales y el medioambiente podría incidir negativamente en la producción de muebles de cuero, material muy popular en el mercado de amoblamiento. De acuerdo con un informe publicado por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), los sistemas ganaderos poseen un impacto significativo en el medio ambiente[60], por lo que la producción de cuero afecta negativamente los recursos naturales. Según a declaraciones de informantes calificados[61], esta fuerza no ha afectado negativamente las ventas del rubro hasta el momento; no obstante, es un factor que podría resultar contraproducente a futuro para la comercialización de muebles en el Uruguay.

3.9.6 Conclusiones

La categoría de amoblamiento está fuertemente afectada por factores económicos que no puede controlar. En cuanto a los factores sociales, los actores pueden aprovechar el interés por el hogar, consecuente de la pandemia, e implementar estrategias de marketing que inciten a los uruguayos a aumentar la rotación de los muebles. Por último, las fuerzas tecnológicas generaron oportunidades para el mercado, de las que la categoría debe sacar el

[59]Expresión en inglés que se refiere a transmisiones en vivo desde las tiendas físicas a través de internet. Traducción: autoras.
[60]Recuperado de: http://www.fao.org/livestock-environment/es/
[61]Datos obtenidos en: Barros, B. & Lorenzo, L. (26 de junio de 2021). Entrevista a Héctor Liberman, Director General de Walmer. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.3.2, p. 150.

máximo beneficio, mientras que las fuerzas ambientales son factores a monitorear con el fin de evitar que perjudiquen el rendimiento de la categoría.

3.10 FODA de la categoría

Se realizó un análisis FODA de la categoría amoblamiento. “La administración de la función de marketing inicia con un análisis completo de la situación de la compañía [y la categoría]. Se debe realizar un análisis FODA mediante el cual evalúa fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas generales de la compañía” (Kotler & Armstrong, 2017, p. 56). Con este análisis se busca estudiar las fortalezas y debilidades de la categoría con el objetivo de entenderla en profundidad, así como valerse de las oportunidades y contrarrestar las amenazas externas a la misma (op. cit.). En el caso del amoblamiento, se detectaron:

3.10.1 Fortalezas

Las fortalezas son las capacidades internas que podrían ayudar a las marcas a alcanzar sus objetivos (op. cit.).

- Productos diferenciados.
- Atención personalizada y asesoramiento en punto de venta.
- Categoría con trayectoria en el mercado uruguayo.
- Subcategoría Premium presenta márgenes de ganancia altos.

3.10.2 Oportunidades

Factores externos de los que las compañías podrían ser capaces de explorar sus beneficios (op. cit.).

- Nuevas formas de trabajo híbrido. El aumento de la permanencia en el hogar debido a la pandemia de COVID-19 incentiva la renovación de mobiliario por parte de los consumidores con mayor poder adquisitivo.
- Debido a la inversión que supone comprar un mueble, resultan favorables los planes de financiación por parte de los bancos y tarjetas de crédito.
- Constante innovación y surgimiento de nuevas tecnologías con el fin de disminuir los costos de fabricación de los productos.
- Diversidad de proveedores con una amplia oferta internacional.
- Aumento de compras online en Uruguay: oportunidad de aumentar las ventas en este canal y sacar ventaja de las nuevas innovaciones tecnológicas.

3.10.3 Debilidades

Limitaciones internas que podrían afectar la capacidad de las compañías para alcanzar los objetivos (op. cit.).

- Mercado consolidado y saturado.
- No es una categoría de primera necesidad.
- Poder de negociación medio, medio-alto de los proveedores.
- Rivalidad alta entre los actores existentes.
- Una marca (Divino) concentra la mitad del mercado.
- Productos con poca rotación: los consumidores uruguayos acostumbran mantener sus muebles durante un tiempo prolongado.
- Producto entendido como un *commodity*[62] por parte de los consumidores.
- Altos costos de fabricación nacional.

3.10.4 Amenazas

Factores actuales externos que podrían desafiar el desempeño de la categoría (op. cit.).

- Situación sanitaria y económica del país por COVID-19.
- Los costos de importación dependen de la estabilidad económica.
- Dependencia de tiempos de entrega de los proveedores internacionales.
- Amenaza de sustituto: muebles usados y comercio informal.
- Posibilidad de adquirir productos en comercios que venden la categoría pero que no forman parte de ella (supermercados, grandes superficies, hipermercados, entre otros).

3.10.5 Conclusiones

Se concluye que la categoría de amoblamiento goza de importantes fortalezas, tales como contar con productos diferenciados y tener trayectoria en el mercado uruguayo. A su vez, se identifican grandes oportunidades, tales como el aumento del tiempo de permanencia en el hogar, que deberán ser correctamente explotadas con el fin de aumentar las ventas del rubro. Por otro lado, la categoría presenta debilidades y amenazas con las que las marcas han aprendido a convivir, tales como la consolidación y alta rivalidad del mercado y posibilidad de adquirir los productos en otros comercios ajenos a la categoría, así como otros factores que han surgido en el último tiempo (situación sanitaria y económica, ser productos entendidos como *commodity*, etc.) para los que deberán generar estrategias con el fin de contrarrestarlos.

[62] Anglicismo que hace referencia a las materias primas o a los productos básicos. Traducción: autoras.

4. LA MARCA

En este capítulo se profundiza en la marca Walmer. Se contempla su historia, se analiza su arquitectura y estrategia marcaria, se describen sus productos y servicios y se plantean sus elementos y campañas de comunicación.

4.1 Breve historia de la marca

Walmer surge en la década de 1960, cuando el ebanista Paulo Liberman adquirió una mueblería de productos artesanales bajo el nombre de *Mobiliarios Zuluoaga.* La misma estaba ubicada en Montevideo y gozaba de cierto grado de reconocimiento en el mercado. En 1985, por motivos legales, la marca decidió cambiar su nombre a Walmer Amoblamientos, tomando la denominación de la sociedad anónima, y dando inicio a la marca de interiorismo presente hasta la actualidad (Liberman, 2010).

En 1994, de la mano de Héctor Liberman, hijo de Paulo, tuvo lugar la incorporación al portafolio Walmer de muebles importados de Europa y la orientación hacia un servicio más integral vinculado al interiorismo. Este fue un cambio sustancial en el posicionamiento de la firma, que le adjudicó un mayor nivel y la colocó a la altura de las grandes mueblerías de la región. A la par de este cambio a nivel de producto, la marca quitó el descriptivo de su nombre, conservando la expresión *Walmer* como única denominación de la compañía. En palabras de Héctor Liberman:

> En su principio era Walmer Amoblamientos porque estaba dedicada básicamente a amoblamientos, pero con el correr del tiempo nos dimos cuenta que éramos mucho más que una simple empresa proveedora de muebles, (...) era una propuesta mucho más integral. A partir de esto, se cambió por Walmer como marca pura que era mucho más abarcativa que la palabra amoblamientos; nos dedicábamos a mucho más[63].

Esta fue una decisión innovadora y audaz para su momento, en el que la mayoría de las mueblerías incluían la categoría en su denominación. El cambio estuvo acompañado de una variante de logotipo que presentó la impronta moderna que caracteriza a la firma hasta la actualidad, dando inicio a una identidad de marca "muy fuerte y muy posible de mantener en el tiempo; muy atemporal"[64]. Estos hechos fueron el puntapié inicial de la identidad, carácter innovador y propósito que califican y diferencian a Walmer en el mercado uruguayo.

[63]Barros, B. & Lorenzo, L. (26 de junio de 2021). Entrevista a Héctor Liberman, Director General de Walmer. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.3.2, p. 150.
[64]Op. cit.

A su vez, vinculado a estos cambios en el perfil empresarial, sucedió la apertura de su local emblema en la Calle 20 y Calle 27 de Punta del Este, integrando el Circuito del Diseño Esteño, y enriqueciendo de "un carácter distinto y superior a la conocida empresa comercial" (Flores & Guglielmino, 2004, p. 26).

Seguido de este acontecimiento, el local de Montevideo se mudó a Luis Bollo y Rambla República del Perú, ubicación destacada que le otorgó visibilidad y reconocimiento a la marca. Con relación a esto, en 1996 la firma comenzó su expansión en la región y despegue comercial con la apertura de su primer local en Argentina, seguido de Estados Unidos, Chile y España. Esto infundió a Walmer de un carácter internacional, y mayor valor en la mente del consumidor, convirtiéndola en una firma referente del diseño de interiores en Uruguay.

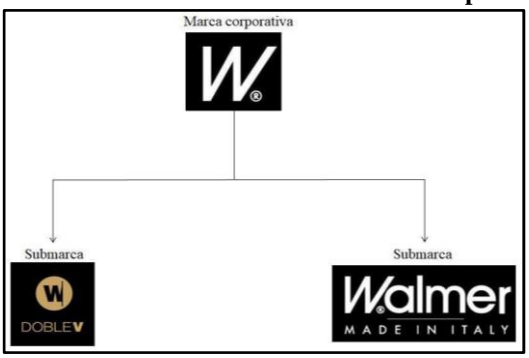
4.2 Arquitectura marcaria

La arquitectura marcaria está conformada por la estructura y la estrategia de marca.

4.2.1 Estructura de la marca

La estructura de la marca organiza "la cartera de marcas especificando los papeles y la naturaleza de las relaciones entre marcas (...) y entre diferentes productos-mercados" (Aaker & Joachimsthaler, 2005, p. 120). En el caso de Walmer, esta es una empresa que contempla unidades de negocio dentro del rubro de la vivienda. Actualmente se desempeña como marca corporativa que reúne dos submarcas: Walmer (interiorismo) y Doble V Desarrollos Inmobiliarios (ver cuadro 2. Estructura marcaria Walmer corporativo).

Cuadro 2. Estructura marcaria Walmer corporativo

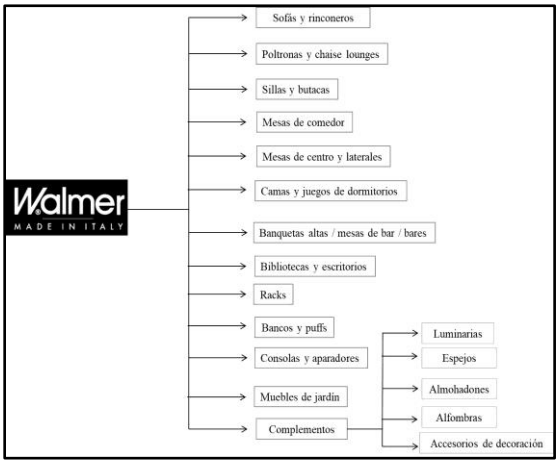


Fuente: elaboración propia en base a los datos brindados por Walmer

Con relación a Walmer (interiorismo), objeto de estudio de este proyecto, su estructura marcaria es simple (ver cuadro 3. Estructura marcaria Walmer interiorismo). Walmer es una marca conformada por líneas de productos, que son denominadas con los descriptores genéricos de los productos: sofás y rinconeros; poltronas y chaise lounges; sillas y butacas; mesas de comedor; mesas de centro y laterales; consolas y aparadores; bancos y puffs; racks;

banquetas altas, mesas de bar y bares; bibliotecas y escritorios; camas y juegos de dormitorios; muebles de jardín y complementos. Todas las líneas están compuestas mayoritariamente por productos importados de distintas firmas, vendidos bajo la marca Walmer.

Cuadro 3. Estructura marcaria Walmer interiorismo



Fuente: elaboración propia en base a información recopilada del sitio web de Walmer[65]

4.2.2 Estrategia de marca

De acuerdo con el enfoque propuesto por Aaker y Joachimsthaler (2005) se diferencian cuatro tipos de estrategia que pueden implementar las marcas: casa con marcas, submarcas debajo de la marca madre, casa de marcas respaldadas y casa de marcas.

Walmer cumple la estrategia de casa con marcas (*branded house*), la cual es una estrategia de primer nivel, en la que existe una marca madre que cumple un papel conductor y submarcas descriptivas que cuentan con poca o ninguna responsabilidad conductora (Aaker & Joachimsthaler, 2005). En el caso del objeto de estudio, existe una marca madre (Walmer) y líneas de productos descriptivas (desempeñan el rol de submarcas) que no presentan ninguna responsabilidad conductora, más que articular su familia de productos. Todos los artículos se comercializan bajo una única marca poderosa que se extiende sobre toda la cartera de productos, siendo el nombre y la grifa con el logotipo de la marca el único protagonista identificador y generador de valor. Esta estrategia "incrementa la claridad, sinergia y apalancamiento" (op. cit., p. 136) entre los productos, ya que todos comparten las asociaciones positivas con la marca y los reúne bajo un mismo concepto.

4.3 Descripción de productos / servicios

La cartera de productos de Walmer está formada por 13 líneas de productos: sofás y rinconeros; poltronas y chaise lounges; sillas y butacas; mesas de comedor; mesas de centro y

[65]Recuperado de: https://walmer.com.ar/

laterales; consolas y aparadores; bancos y puffs; racks; banquetas altas, mesas de bar y bares; bibliotecas y escritorios; camas y juegos de dormitorios; muebles de jardín y complementos[66]. Cada línea se define bajo la descripción del producto genérico y cuenta con una amplia gama de artículos que varía de acuerdo con las tendencias de interiorismo europeo y la demanda del público uruguayo. "Permanentemente estamos buscando estar *aggiornados* y (...) nos caracteriza la permanente innovación. No somos una empresa que se case con un mismo producto por mucho tiempo, porque creemos mucho en las exclusividades y tratamos de reinventarnos en la propuesta constantemente"[67].

En relación con el origen de los productos, los muebles son importados directamente de fábricas reconocidas a nivel mundial, siendo el 50% productos europeos, importados principalmente de Italia y España, y un 50% productos importados de Brasil y Filipinas[68].

A su vez, la oferta de Walmer también contempla productos de fabricación nacional, elaborados por artesanos (herreros, tapiceros y carpinteros) a partir de diseños confeccionados por la marca. Se trata de artículos hechos a medida para proyectos específicos, por lo que no forman parte del catálogo de Walmer; son "productos que (...) permiten personalizar un proyecto, hacer en algunos casos un *custom made* (...) y que ningún trabajo sea igual al otro"[69].

En cuanto al estilo de los productos, Walmer se caracteriza por una propuesta moderna, elegante y sobria. Su catálogo responde a la priorización del diseño, calidad y confort, sin perder el carácter atemporal. Sus muebles se caracterizan por tapizados en cuero vacuno de tapicería o reconstruido (lisos, de grano entero o satinados) y telas importadas, especialmente telas con tecnología *Aquaclean*[70], al igual que jacquard, poliéster, algodón, panas y linos. En materia de estructura, suelen emplear maderas nobles[71] (nogal, roble, haya y tronco natural) lustradas o laqueadas, vidrio (cristales transparentes o pintados), mármol y dekton[72], con terminaciones metálicas en hierro, acero inoxidable o cobre (pintado, cromado, laqueado o patinado)[73].

En relación con el precio, el promedio de productos Walmer se concentra entre los USD 4.000 y USD 6.000, sin embargo, la marca también ofrece productos de mayor o menor

[66]Elementos que complementan al mobiliario en el diseño de un ambiente.
[67]Barros, B. & Lorenzo, L. (26 de junio de 2021). Entrevista a Héctor Liberman, Director General de Walmer. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.3.2, p. 150.
[68]Datos obtenidos en: Barros, B. & Lorenzo, L. (17 de julio de 2021). Entrevista a Maximiliano Ojeda, Gerente Comercial de Walmer. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.3.3, p. 166.
[69]Barros, B. & Lorenzo, L. (26 de junio de 2021). Entrevista a Héctor Liberman, Director General de Walmer. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.3.2, p. 150.
[70]Tratamiento que permite que las manchas se limpien utilizando agua.
[71]Las maderas nobles son maderas que se destacan por su uniformidad, dureza y vetas.
[72]Material porcelánico; cerámica de pasta compacta coloreada y no porosa.
[73]Datos obtenidos en: Barros, B. & Lorenzo, L. (17 de julio de 2021). Entrevista a Maximiliano Ojeda, Gerente Comercial de Walmer. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.3.3, p. 166.

precio a este rango. “Tenés un sofá de 10.000 dólares (...) o un rinconero que vale 6.000 (...) mesas de comedor (...) de 2.000 dólares y otra (...) de 6.000 o 7.000 dólares, pero el promedio general sería desde unos 4.000 dólares”[74].

Por otro lado, en términos de servicio, Walmer ofrece un servicio de interiorismo en el que se privilegia la calidad, personalización y una excelente atención al cliente. “Contamos con un personal bien parado, profesional, que en su mayoría tiene mucho tiempo en la empresa, por lo que la filosofía es parte de la vida de todos”[75].

La marca ofrece dos modalidades de servicio. Por un lado, la compra unitaria, referido a la comercialización de productos individuales para el amoblamiento. Por otro lado, el servicio de interiorismo, que hace referencia al diseño y equipamiento completo de un espacio[76]. A partir de esta modalidad, en palabras de Maximiliano Ojeda, Gerente Comercial de Walmer, la marca trata de satisfacer al máximo las necesidades del consumidor, “dar el beneficio justamente de evitarle el costo de lo que sería contratar a un decorador o a un arquitecto de interiores”[77]. En otro orden, y como se mencionó anteriormente, Walmer ofrece un servicio de personalización del producto, permitiendo adecuarlo a determinadas necesidades, medidas o estilos. Esto se realiza mediante pedidos especiales a los proveedores o artesanos nacionales.

En lo que a diferencial respecta, Walmer busca distinguirse de sus competidores por tener muebles de diseño, calidad y confort acordes a un espíritu innovador, en constante búsqueda de actualidad. A su vez, la marca se diferencia por su servicio integral (interiorismo), orientado a las necesidades y preferencias del consumidor, que la destaca por una excelente atención. “Apuntamos a tener un servicio que realmente sea el mejor servicio en cada mercado que estamos”[78].

Walmer conoce a sus clientes frecuentes, realiza propuestas acordes a su estilo de vida, y apuesta a mantener un contacto constante previo y posterior a la compra. En palabras de Ojeda, se busca “mantener el vínculo estrecho y cercano que uno puede haber generado con ese cliente y tratar de buena fe que ese cliente pueda volver”[79]. De igual forma, como ya se

[74]Barros, B. & Lorenzo, L. (30 de octubre de 2021). Entrevista a Álvaro Mendizábal, Asesor de Venta de Walmer. Realizada de forma presencial. [Inédita]. Ver anexo 18.3.4, p. 186.
[75]Barros, B. & Lorenzo, L. (26 de junio de 2021). Entrevista a Héctor Liberman, Director General de Walmer. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.3.2, p. 150.
[76]Ver proceso de compra en Walmer en anexo 18.6, p. 212.
[77]Barros, B. & Lorenzo, L. (17 de julio de 2021). Entrevista a Maximiliano Ojeda, Gerente Comercial de Walmer. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.3.3, p. 166.
[78]Barros, B. & Lorenzo, L. (26 de junio de 2021). Entrevista a Héctor Liberman, Director General de Walmer. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.3.2, p. 150.
[79]Barros, B. & Lorenzo, L. (17 de julio de 2021). Entrevista a Maximiliano Ojeda, Gerente Comercial de Walmer. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.3.3, p. 166.

mencionó, Walmer apunta a co-crear espacios con los consumidores, personalizando los productos de acuerdo con las particularidades de cada caso. Según Liberman, a Walmer lo "caracteriza integrar el concepto de decoración y no solamente tener el objetivo de equipar un espacio"[80].

Por último, Walmer se diferencia por su *expertise*, trayectoria en el mercado uruguayo y su expansión internacional, que generan confianza y suman valor a la marca.

4.3.1 Matriz BCG

Se empleó la matriz BCG (ver cuadro 4. Matriz BCG) para analizar la cartera de productos de Walmer. Esta matriz "evalúa las unidades estratégicas de negocio (...) de una empresa en términos de su tasa de crecimiento de mercado y su participación relativa en el mercado" (Kotler & Armstrong, 2017, p. 45), por lo que el objetivo de este análisis fue estudiar la realidad de la marca y comprender las decisiones y estrategias que está llevando a cabo. La matriz cataloga a los productos de la marca en cuatro categorías: estrella, vaca lechera, interrogante y perro. La misma se realizó considerando las líneas de producto más relevantes de Walmer, que de acuerdo con las declaraciones de informantes calificados, presentan una categorización clara en los cuadrantes.

En primer lugar, los productos vacas lechera son "negocios o productos de alta participación y de bajo crecimiento. Estas unidades estratégicas de negocio establecidas y exitosas necesitan menos inversión para mantener su participación en el mercado" (op. cit., p. 46). Estos productos son una fuente de financiamiento que se utiliza para apoyar a otros productos que requieran inversión (Lambin, 2009). En el caso de Walmer, se identifica a los sofás y rinconeros, poltronas y chaise lounge, mesas de comedor y sillas y butacas como vacas lecheras, ya que son las líneas en que Walmer destaca y que generan la mayor liquidez.

En segundo lugar, los productos interrogantes son "unidades de negocios de baja participación en mercados de alto crecimiento" (Kotler & Armstrong, 2017, p. 46). Son productos que tienen la posibilidad de convertirse en estrella o perro, que se encuentran en mercados en expansión y que necesitan gran cantidad de inversión para mantener su participación o incrementarla (op. cit.). Se identificó como interrogante a la línea de complementos, ya que la venta de los mismos suele derivarse de la comercialización de otras líneas de producto, por lo que no se conoce con certeza su futuro desempeño comercial. A su vez, en palabras de Álvaro Mendizábal, "las personas suelen asociar la compra de

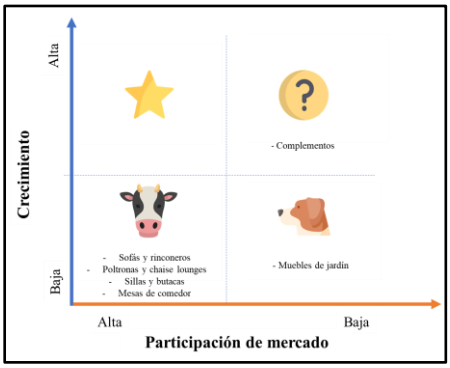
[80]Barros, B. & Lorenzo, L. (26 de junio de 2021). Entrevista a Héctor Liberman, Director General de Walmer. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.3.2, p. 150.

complementos a otro tipo de marcas, más de bazar (...) entonces sí, es como una línea que no se suele saber si se logra sacarla adelante o no"[81].

En tercer lugar, los artículos perro son "productos de bajo crecimiento y baja participación. Podrían generar recursos económicos suficientes para mantenerse a sí mismos, pero no prometen ser fuentes de dinero significativas" (Kotler & Armstrong, 2017, p. 46). Generalmente tienen pocas oportunidades de crecer, no generan grandes utilidades y no se invierte dinero en su publicidad o innovación (Lambin, 2009). En el caso de Walmer, se puede categorizar a los muebles de jardín como perro, ya que son productos zafrales (suelen comercializarse principalmente en verano) y representan la menor porción de ingresos para la marca.

Por último, los productos estrella son los "negocios o productos de gran participación y crecimiento. A menudo necesitan fuertes inversiones para financiar su acelerado crecimiento" (Kotler & Armstrong, 2017, p. 46). Las estrellas consumen mucho dinero en publicidad, innovación y generación de nuevos productos, sin embargo, generan montos significativos de beneficios que habitualmente reinvierten en sí mismos para mantener su posición de mercado (Lambin, 2009). En el caso de Walmer, no se identificó ninguna línea que actualmente se comporte como estrella, ya que los muebles son productos con un crecimiento estable, por lo que no se presenta un aumento puntual en las ventas de un tipo de producto en particular.

Cuadro 4. Matriz BCG



Fuente: elaboración propia

4.3.2 Matriz de Ansoff

La matriz de Ansoff es una herramienta que se aplica sobre la cartera de productos para identificar las oportunidades de crecimiento de la empresa mediante cuatro estrategias: penetración de mercado, desarrollo de producto, desarrollo de mercado y diversificación (Kotler & Armstrong, 2017). Se empleó la matriz para identificar a qué estrategias de crecimiento corresponden los productos de Walmer (ver cuadro 5. Matriz de Ansoff).

[81]Barros, B. & Lorenzo, L. (30 de octubre de 2021). Entrevista a Álvaro Mendizábal, Asesor de Venta de Walmer. Realizada de forma presencial. [Inédita]. Ver anexo 18.3.4, p. 186.

Cuadro 5. Matriz de Ansoff

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración de mercados	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Fuente: elaboración propia

La estrategia de penetración de mercado consiste en el "crecimiento de una compañía al aumentar las ventas de los productos actuales, en los segmentos de mercado actuales, sin modificar el producto" (op. cit., p. 47). En el caso del objeto de estudio, todas sus líneas de producto responden a esta categoría. La marca crece al penetrar sus mercados actuales con productos actuales; centra sus esfuerzos en su cartera de productos actual apuntando a mejorar la mezcla de marketing, ajustar el diseño del producto, publicidad, precios y actividades de distribución para aumentar sus ventas (op. cit.).

Al emplear la estrategia de desarrollo de producto, el "crecimiento de la empresa (...) consiste en ofrecer productos nuevos o modificados al segmento actual de mercado" (op. cit.). Por otro lado, la estrategia de desarrollo de mercado radica en el "crecimiento de una compañía mediante la identificación y el desarrollo de nuevos segmentos de mercado para sus productos actuales" (op. cit.). Actualmente Walmer no presenta productos que respondan a estas estrategias.

Por último, la estrategia de diversificación consiste en el "crecimiento de una empresa al iniciar o adquirir negocios que están fuera de los productos y los mercados actuales de la empresa" (op. cit., p. 47). Walmer, objeto de estudio de este proyecto, tampoco utiliza esta estrategia en la actualidad. No obstante, es relevante mencionar que Walmer marca corporativa ha incorporado esta estrategia en el último año con el desarrollo de Doble V desarrollos inmobiliarios.

4.4 Estrategia de distribución

Kotler y Armstrong plantean la existencia de tres estrategias de distribución: exclusiva, selectiva e intensiva. Walmer cuenta con un sistema de distribución exclusiva, lo cual según los autores consiste en "otorgar a un número limitado de concesionarios el derecho exclusivo a distribuir los productos de la compañía en sus territorios" (2017, p. 363). Las marcas que emplean esta distribución buscan limitar el número de intermediarios enfocándose en especialistas. Con frecuencia se emplea en las marcas de lujo, y apunta a mantener el control

sobre los resultados ofrecidos por los vendedores, y posicionarse como marcas exclusivas que sólo se encuentran en sus canales oficiales de venta.

En relación con esto, Walmer distribuye sus productos a través de canales propios en dos puntos de venta físicos a pie de calle: uno en Montevideo en barrio Pocitos (26 de Marzo y Luis Alberto de Herrera) y otro en Punta del Este en la Península (Calle 20 y Calle 27).

Respecto a la disposición de los locales, Walmer apunta a exponer sus productos de forma atractiva e inspiradora, estructurando diferentes ambientes denominados *Estudios* (ver imagen 1. Estudios Walmer). Según Ojeda:

> El punto fundamental (...) es tener los locales lo más atractivos que se pueda para captar el interés (...) y después que el recorrido de los locales luzca agradable, lindo y que trate de generar un disparador; que quizás muchas personas (...) entran para matar un poquito el tiempo y se conmueven con determinado mueble, que les sorprende, que les encanta y les encantaría para sustituirlo por uno que ya tienen de hace mucho tiempo[82].

Cada ambiente está diseñado por el equipo de la empresa y compuesto por los productos de Walmer combinados con artículos de marcas aliadas de otras categorías. Los estudios principales son los constituidos en las vidrieras, que apuestan a tener un carácter más llamativo y acorde a las tendencias de diseño, con el fin de transmitir la esencia de la marca, captar la atención de los consumidores y provocarlos a ingresar al local.

Por otra parte, Walmer no cuenta con canales de venta online, comercializando su oferta sólo por medio de los locales físicos. Aun así, la marca exhibe sus productos en canales digitales propios: sitio web[83] o cuentas oficiales en Instagram[84], Facebook[85] y YouTube[86].

Imagen 1. Estudios Walmer



Fuente: sitio web de Walmer[87]

[82]Barros, B. & Lorenzo, L. (17 de julio de 2021). Entrevista a Maximiliano Ojeda, Gerente Comercial de Walmer. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.3.3, p. 166.
[83]Sitio web: https://walmer.com.ar/
[84]Cuenta de Instagram: @Walmeruruguay. Recuperado de: https://www.instagram.com/walmeruruguay/
[85]Cuenta de Facebook: @Walmerinteriorismo. Recuperado de: https://www.facebook.com/walmerinteriorismo
[86]Canal de YouTube: Walmer Interiorismo. Recuperado de: https://bit.ly/3MZCvno
[87]Recuperado de: https://walmer.com.ar/

4.5 Elementos de comunicación de la marca

"La identidad (...) suministra dirección, propósito y significado. Es vital para la visión estratégica de la marca y conduce a una de las dimensiones más relevantes de su valor: las asociaciones, corazón y alma de la marca" (Aaker, 1996, p. 71). La identidad se transmite mediante los *assets* de la marca, es decir, elementos de comunicación que la construyen. En este apartado se presentan los elementos que constituyen a Walmer.

En primer lugar, como se mencionó anteriormente, el nombre de la marca proviene de la denominación de la sociedad anónima con la que Paulo Liberman compró la firma. En los orígenes de la empresa, Liberman consideró que era un nombre interesante y adecuado a la impronta de marca que apuntaba a crear, por lo que consagró *Walmer* en la expresión escrita de la misma. Hoy en día el nombre se ha convertido en un sinónimo de diseño e interiorismo en la región, no obstante, la palabra Walmer no tiene un significado o connotación que justifique su elección.

En segundo lugar, la representación visual de la marca Walmer ha variado a lo largo de los años[88]. La versión actual consta de un logotipo en el que se lee Walmer (ver imagen 2. Logotipo de Walmer). Este tipo de logo asocia el nombre comercial con la identidad visual, haciendo clara su legibilidad. El nombre de la marca está escrito en una tipografía personalizada a partir de la fuente *Tw Cen MT Regular*, con letra imprenta, cuerpo consistente, sin serifas ni volumen. Las letras del logotipo mantienen el carácter original de la tipografía, mientras que la W cuenta con una distorsión especialmente diseñada para la marca.

Imagen 2. Logotipo de Walmer

Fuente: proporcionado por Walmer

A su vez, el logotipo de Walmer es un logo *responsive*[89], contando con una versión reducida que solo presenta la W característica que identifica a la marca. De esta manera, la W es empleada como isotipo (ver imagen 3. Isotipo de Walmer) funcionando como "síntesis bien extrema (...) para que el Walmer ya se lea con el simple hecho de mostrar la W"[90].

Imagen 3. Isotipo de Walmer

Fuente: proporcionado por Walmer

[88]Ver evolución del logotipo de Walmer en anexo 18.7, p. 214.
[89]Se refiere a la adaptabilidad del logotipo en diferentes escenarios. Traducción: autoras.
[90]Barros, B. & Lorenzo, L. (17 de julio de 2021). Entrevista a Maximiliano Ojeda, Gerente Comercial de Walmer. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.3.3, p. 166.

Ambas representaciones visuales de la marca transmiten sobriedad, elegancia, modernidad y minimalismo. La versión original del logotipo e isotipo presentan el nombre de la marca, o la W, en color blanco sobre fondo negro. No obstante, la marca también utiliza una versión invertida, presentando el nombre o la W en color negro sobre fondo blanco, y versiones sin fondo donde el nombre o la W se emplean en blanco, negro o gris.

En tercer lugar, la logomarca de Walmer también está conformada por el slogan *Made in Italy* (ver imagen 4. Logomarca de Walmer). La frase hace alusión al estilo de muebles y diseño que caracterizan a la marca, así como al origen de gran parte de su cartera de productos. En cuanto a la elección del slogan, Héctor Liberman menciona, "somos una empresa muy inspirada en lo italiano. Entendemos que lo italiano es la cuna del diseño"[91].

Imagen 4. Logomarca de Walmer



Fuente: elaboración propia en base a imágenes proporcionadas por Walmer

Con relación a la paleta de colores, Walmer utiliza negro, blanco y gris[92] como colores identitarios (ver imagen 5. Paleta de colores). El negro y blanco son los colores principales de la marca, empleados en el logotipo, comunicación y decoración de los locales. Su elección tiene el objetivo de asociar la marca a los conceptos de Premium, sobriedad, elegancia y sofisticación; "el *black label,* por decirlo de alguna manera"[93]. Por otro lado, se optó por el gris como color secundario que complementa la estética moderna que presenta la marca. El mismo acompaña a los colores principales en el sitio web, posteos en redes sociales, *newsletter*[94] y propuestas comerciales.

Imagen 5. Paleta de colores



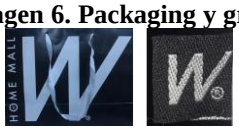
Fuente: elaboración propia

En quinto lugar, debido al tipo de producto, Walmer no suele presentar un packaging que acompañe a los muebles al momento de su entrega. La marca solo lo presenta en el caso de comprar complementos, consistiendo en una bolsa de cartón de color negro con el isotipo a ambos lados. A pesar de esto, todos los productos de Walmer cuentan con una grifa que

[91]Barros, B. & Lorenzo, L. (26 de junio de 2021). Entrevista a Héctor Liberman, Director General de Walmer. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.3.2, p. 150.
[92]Tono gris; código hex: #a8a8a8.
[93]Barros, B. & Lorenzo, L. (26 de junio de 2021). Entrevista a Héctor Liberman, Director General de Walmer. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.3.2, p. 150.
[94]Publicación periódica que recopila las novedades más relevantes y de interés que tiene la empresa.

constituye la identidad de la marca. La misma se compone del isotipo en una pequeña etiqueta o una placa de metal adherida al mueble (ver imagen 6. Packaging y grifa).

Imagen 6. Packaging y grifa



Fuente: elaboración propia

A su vez, la arquitectura y ambientación de los puntos de venta también construyen la identidad de Walmer (ver imagen 7. Puntos de venta). Los locales emplean la paleta de colores en todos los detalles, reafirmando la identidad visual de la firma. De igual forma, la edificación, iluminación y arquitectura de interiores de los puntos de venta presenta un estilo minimalista, sofisticado, contemporáneo y refinado, enriqueciendo la identidad de la marca y reafirmando los conceptos que conforman su esencia.

Imagen 7. Puntos de venta



Fuente: sitio web de Walmer[95]

Por último, los eventos *Experiencia Walmer* colaboran en la construcción de la identidad de la marca. Se suelen realizar una vez por año en el local de Punta del Este, y consisten en la muestra de diferentes ambientes codiseñados entre arquitectos y decoradores reconocidos del mercado junto al equipo de diseñadores de Walmer. En el evento se apunta a expresar la impronta de la marca, creando espacios que respondan a las últimas tendencias y demuestren el servicio de interiorismo integral al que busca ser asociada la marca.

4.6 Campañas previas y análisis de estrategia de comunicación

Con relación a las acciones de comunicación precedentes, a lo largo de su historia Walmer ha tenido presencia en medios gráficos (principalmente revistas de diseño de interiores), radio, medios digitales y patrocinio de eventos deportivos y empresariales. La marca comunica de forma espaciada en el tiempo, sin presentar un plan anual o una estrategia definida.

En el caso de prensa, Walmer ha tenido presencia con anuncios y notas patrocinadas en revistas uruguayas de diseño, interiorismo y tendencias, tales como Revista *+Mola*, Revista

[95]Recuperado de: https://walmer.com.ar/

Paula Casa, *Buquebus Magazine*, Revista *Caras Uruguay*, *The Select Experience*, *Punta del Este Official Book*, Revista *Architector*, Revista *Arquitectura y Diseño*, Revista *Punta Open* y principalmente, Revista *Arte y Diseño*. En cuanto a radio, realizan *spots* esporádicos en la emisora Metrópolis FM.

Respecto a los argumentos comunicacionales, la marca se ha caracterizado por realizar campañas institucionales de forma arbitraria, con el fin de mantener la presencia de la marca en las revistas más reconocidas en el rubro y dicha emisora. No obstante, según Maximiliano Ojeda, en la actualidad la comunicación se ha concentrado en campañas de carácter más promocional, anunciando lanzamientos de nuevas colecciones, promociones puntuales, descuentos o liquidaciones anuales[96].

En cuanto a medios digitales, la marca realiza publicidad en redes sociales (Facebook, Instagram y YouTube). En el caso de Facebook e Instagram, Walmer presenta una comunicación más asidua, combinando posteos pautados y orgánicos. Realiza publicaciones de carácter institucional, aludiendo al servicio y la esencia de la marca, así como comunicación lineal y directa de promoción de sus productos, destacando sus cualidades y enfatizando principalmente en el diseño. De igual forma, suele realizar posteos en fechas claves comerciales (tales como el Día de la Madre, Día del Padre, Navidad, Año Nuevo, entre otros), y en ocasiones importantes para el rubro (tales como el Día del Arquitecto, Día Internacional del Diseño Interior, Día Mundial del Interiorismo, entre otros).

Walmer publica con una frecuencia de tres veces por semana, y replica las mismas piezas tanto en Instagram y Facebook, medios en los que cuenta con 2.366 y 17.985 seguidores respectivamente. Por otro lado, en YouTube la marca cuenta con 15 suscriptores y comparte un estimado de dos videos por año, presentando proyectos realizados, inauguraciones de los locales, entrevistas a los cargos directivos, eventos, entre otros.

Tanto en prensa como en medios digitales, Walmer presenta un estilo de comunicación minimalista, empleando imágenes de calidad de espacios de interior conformados por sus productos, acompañadas de alguna frase en ciertos casos, y el logotipo de la marca. En el caso de radio, pauta piezas de carácter informativo respecto a sus servicios y medios de contacto. El tono empleado es sereno y monótono.

Para comprender el comportamiento de la marca a la hora de comunicar, se analizaron cuatro campañas de prensa y dos posteos pautados en redes sociales[97].

[96]Datos obtenidos en: Barros, B. & Lorenzo, L. (17 de julio de 2021). Entrevista a Maximiliano Ojeda, Gerente Comercial de Walmer. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.3.3, p. 166.
[97]Ver campañas de comunicación anteriores en anexo 18.8, p. 216.

En primer lugar, se analizó una campaña institucional pautada en las revistas *Arte y Diseño* y *Pluna* en 2008 que se considera representativa del tipo de comunicación que suele caracterizar al objeto de estudio. La campaña acudía al recurso testimonial, validando a Walmer a través de declaraciones de desarrollistas, arquitectos o emprendedores reconocidos en el mercado. Maximiliano Ojeda recuerda:

> Cada uno de esos desarrollistas contaba algo brevemente de cómo fue el relacionamiento con Walmer para resolver, por ejemplo, (...) una serie de casas en un barrio privado en España, apartamentos en Argentina o en Estados Unidos, oficinas en Argentina o acá en Uruguay[98].

La campaña apuntaba a ubicar a Walmer como una marca prestigiosa, elegida por los profesionales de más alto calibre, al igual que transmitir el espíritu de la firma y los pilares sobre los que se sustentan sus productos y servicios. Utilizaba como eje las frases "¡es mejor dicen los mejores!" o "lo mejor con el espíritu de los mejores", presentando imágenes de espacios diseñados por la marca, y fotografías de diferentes profesionales y sus declaraciones. El tono de la campaña fue profesional, serio, formal e idealista. Mencionaba la ubicación de los locales de Walmer, su sitio web y medios de contacto.

En segundo lugar, se estudiaron dos campañas pautadas en el *Punta del Este Official Book* y Revista *Caras* en 2015, ya que se considera que representan como se ha comportado Walmer en el último tiempo. En el caso de la primera campaña, presentaba las diferentes colecciones de muebles que ofrecía la marca, destacando los atributos de sus productos y la propuesta comercial de la empresa. Hablaba desde lugares comunes a la categoría, apuntando a demostrar la versatilidad de su oferta y servicio. Presentaba un tono elegante, empático, sofisticado y seductor. El estilo de la pieza era minimalista, con una estética cuidada que presentaba el carácter Premium y refinado que Walmer apunta a transmitir. Por otro lado, la segunda campaña comunicaba estrictamente descuentos; presentaba una estética llamativa de promoción, apuntando a captar la atención de los consumidores a través de un beneficio económico. El tono de la campaña no responde a la identidad de Walmer ni a los valores que la marca acostumbra comunicar.

En tercer lugar, para comprender la comunicación actual de la marca se estudió una campaña pautada en la revista *Arte y Diseño* en enero y mayo de 2021, y dos posteos publicados en Instagram en noviembre de 2020 y mayo de 2021.

La campaña en prensa presenta la colección cápsula *Valeria Mazza Casa*, lanzada en colaboración con la modelo en enero del mismo año. A través de esta fusión, Walmer apuntó a

[98]Barros, B. & Lorenzo, L. (17 de julio de 2021). Entrevista a Maximiliano Ojeda, Gerente Comercial de Walmer. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.3.3, p. 166.

presentar productos asociados a "lo femenino, la moda, a lo italiano, a lo sofisticado, lo refinado y lo bonito, lo estéticamente agradable que de por sí, ya es marca propia de ella en sí como modelo de tanta trayectoria"[99]. El tono de la comunicación es elegante y sobrio, y junto a la presencia de Mazza demuestran una búsqueda de la marca a ser asociada a lo Premium e internacional, valores que forman parte de su identidad.

Por otro lado, en cuanto a los posteos, el primero trata de una comunicación promocional, anunciando el lanzamiento de una nueva colección de productos, mientras que el segundo es un posteo institucional celebrando el Día Internacional del Diseño Interior. Ambas gráficas presentan una estética muy cuidada y minimalista, acorde a la esencia de la marca, empleando fotografías de espacios diseñados por Walmer con frases simples y el logotipo de la firma. Tal como en la campaña de prensa, se identifica una clara intención de retomar las raíces y estilo comunicacional que caracteriza a la marca.

Se concluye que la comunicación de la marca suele ser coherente con su identidad visual, manteniendo un estilo elegante, sobrio y refinado. Sin embargo, Walmer no presenta un hilo conductor entre sus diferentes mensajes, carece de una estrategia de comunicación definida y de un concepto creativo único que la diferencie e identifique en el mercado. A su vez, es posible concluir que la comunicación de la marca se ha inclinado hacia la promoción de producto, careciendo de beneficios emocionales o elementos que aporten a la construcción y refuerzo de su identidad.

[99]Barros, B. & Lorenzo, L. (17 de julio de 2021). Entrevista a Maximiliano Ojeda, Gerente Comercial de Walmer. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.3., p. 166.

5. COMPETENCIA

En este capítulo se define la competencia de Walmer. A su vez, se establece el nivel de competencia respecto al objeto de estudio de cada una de las marcas mencionadas en la matriz de la categoría, y se analizan sus estrategias.

5.1 Definición de competencia directa e indirecta

Se definió como competencia primaria/directa de Walmer a las marcas que satisfacen la misma necesidad a un mismo público (Kotler & Armstrong, 2017). En función de la matriz de la categoría, se identificó como competencia directa a las marcas ubicadas en el mismo cuadrante que Walmer y a las marcas ubicadas en celdas adyacentes.

Con relación a esto, se considera competencia directa a todas las marcas que comercializan principalmente productos importados y ofrecen servicio de interiorismo. De esta manera, Walmer compite directamente con todas las marcas Premium y las marcas de Gama Media que equiparan la propuesta y satisfacen completamente la misma necesidad que el objeto de estudio. Esta definición se basa en que estas marcas compiten en términos similares por captar la atención de los consumidores y presentan las mismas limitaciones y beneficios inherentes a su oferta de mercado.

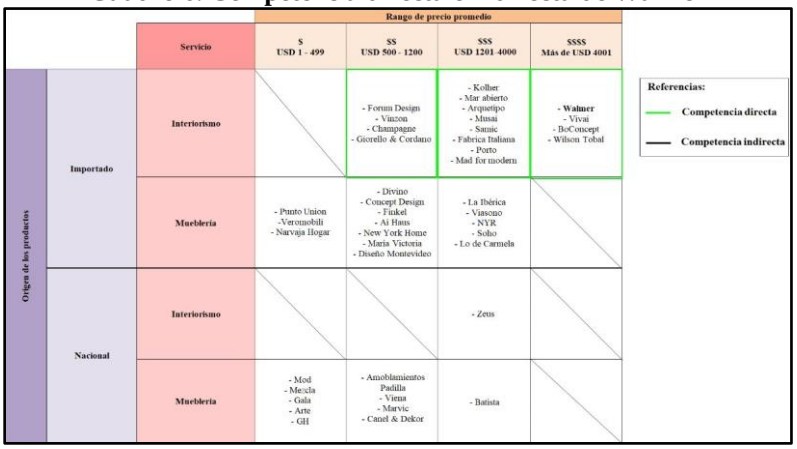
Por consiguiente, la competencia directa de Walmer es: Vivai, BoConcept, Wilson Tobal, Kolher, Mar Abierto, Arquetipo, Musai, Samic, Fábrica Italiana, Porto, Mad for modern, Forum Design, Vinzon, Giorello & Cordano y Champagne.

Por otro lado, se definió la competencia secundaria, compuesta por la competencia indirecta y los productos sustitutos. Se identificó como competencia indirecta de Walmer a las marcas que satisfacen la misma necesidad pero apuntan a un público diferente (op. cit.). En base a esto, la competencia indirecta de Walmer es el resto de las marcas mencionadas en la matriz de la categoría, que conforman la subcategoría de Generalistas y marcas Gama Media sin interiorismo y productos nacionales: Ai Haus, Amoblamientos Padilla, Arte, Batista, Canel & Dekor, Concept Design, Diseño Montevideo, Divino, Finkel, Gala, GH, La Ibérica, Lo de Carmela, María Victoria, Marvic, Mezcla, Mod, Narvaja Hogar, New York Home, NYR, Punto Unión, Soho, Veromobili, Viasono, Viena y Zeus.

Se concluye que la competencia directa de Walmer se compone por todas las marcas que apuntan al mismo público en términos socioeconómicos, comercializan el mismo tipo de producto y ofrecen servicios similares, mientras que la competencia indirecta reúne a las marcas de amoblamiento que apuntan a un público diferente y cuentan con una oferta de

productos y servicio distinta a la de la marca (ver cuadro 6. Competencia directa e indirecta de Walmer).

Cuadro 6. Competencia directa e indirecta de Walmer



Fuente: elaboración propia

Por último, como ya fue mencionado, los productos sustitutos son los que componen las categorías: muebles inflables, muebles reciclados, muebles usados y comercio informal.

En el caso de muebles inflables, la categoría está compuesta por marcas tales como Intex, Sondecasa, Mundo Trabajo, Ocompra, entre otras.

En cuanto a los muebles reciclados, la categoría está integrada por las marcas que comercializan otros productos refaccionados en muebles tales como Refugio Vintage, HT Muebles de Pallets o La casa de Toto.

En el caso de muebles usados, la categoría comprende a marcas tales como Don Roble, Leilao Remates, Paseo de la Feria, Rouge Second Hand, entre otras.

Por último, en relación con el comercio informal, la categoría contempla a todos los individuos que comercializan muebles de segunda mano en ferias vecinales, venta de garaje[100] o plataformas como Mercado Libre.

5.2 Identificación de posiciones competitivas

Las compañías compiten en un mercado meta específico ocupando diferentes posiciones competitivas, presentando objetivos y recursos diferentes. De acuerdo con Kotler y Armstrong, estas posiciones pueden ser: líder, retador, seguidor o especialista en nichos (2017). A continuación se analizan las posiciones competitivas de los distintos actores del mercado de amoblamiento.

Se define al líder de mercado como la "empresa en una industria que tiene la mayor participación en el mercado" (op. cit., p. 556). En el caso de estudio, el líder de mercado es

[100]Venta de artículos de segunda mano en la puerta de la casa de un particular.

Divino, ya que es el actor que posee mayor participación, concentrando la mitad de la facturación del mercado y un 44,8% del volumen de importación. A su vez, es la marca que cuenta con mayor cobertura de distribución e intensidad de promoción a nivel de medios masivos.

El líder de mercado es desafiado por el retador de mercado, definido como la "empresa que ocupa el segundo lugar en una industria y que hace un gran esfuerzo por incrementar su participación de mercado" (op. cit.). En la categoría de amoblamiento no se identificó a una marca que se comporte como retadora. Aun así, dentro del grupo de marcas Premium, al que pertenece el objeto de estudio, se clasificó como retador a BoConcept. Esta marca no busca atacar directamente al líder, ya que sabe que su posición es casi inamovible, y que presentan una oferta y público objetivo muy diferentes. A pesar de esto, reta a las marcas con las que comparte características similares, con una postura que apunta a realizar acciones para aumentar su cuota de mercado. La marca ejecuta un ataque frontal a través de su publicidad y el respaldo internacional que posee por ser una marca reconocida a nivel mundial. Según Mendizábal, BoConcept es una marca que está de moda, amenazando con quitarle participación a marcas icónicas en el mercado como Walmer, Wilson Tobal o Vivai[101]. Baikovicius reflexiona:

> Creo que cuando entró BoConcept, entraron de una manera muy fuerte. (...) BoConcept es internacional, entonces tienen un manejo de (...) las redes y el marketing (...), que quizás nosotros no lo tenemos. Creo que ahí corren con muchísima ventaja. Pero (...) nosotros también tenemos esa otra parte que hace muchos años que estamos en el mercado. (...) Si bien ellos tienen esa otra parte fuerte, nosotros tenemos esta otra parte fuerte, que ellos no la tienen, no porque no sean buenos en eso, sino porque tienen muchos menos años que (…) Walmer y nosotros[102].

Por otro lado, se define como seguidor de mercado a la "compañía que ocupa el segundo lugar en una industria y que desea conservar su participación sin hacer aspavientos" (Kotler & Armstrong, 2017, p. 556). En el caso del amoblamiento, la mayoría de las marcas son seguidoras; no se preocupan por realizar acciones constantes para aumentar su cuota de mercado, sin embargo, mantienen una posición estable en la categoría, aprenden de la experiencia del líder y pueden copiar o mejorar sus productos y programas, generalmente con una inversión mucho menor (op. cit.). Se identifica como principales seguidores a las marcas

[101]Datos obtenidos en: Barros, B. & Lorenzo, L. (30 de octubre de 2021). Entrevista a Álvaro Mendizábal, Asesor de Venta de Walmer. Realizada de forma presencial. [Inédita]. Ver anexo 18.3.4, p. 186.
[102]Barros, B. & Lorenzo, L. (5 de noviembre de 2021). Entrevista a Verónica Baikovicius, Directora de Marketing de Vivai. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.3.5, p. 192.

Generalistas, que debido al tipo de producto que ofrecen y el público masivo al que apuntan, suelen ser las marcas que concentran mayor participación de mercado y se asemejan a la oferta del líder. Estas son: Ai Haus, Amoblamientos Padilla, Arte, Canel & Dekor, Concept Design, Diseño Montevideo, Finkel, Gala, GH, María Victoria, Marvic, Mezcla, Mod, Narvaja Hogar, New York Home, Punto Unión, Veromobili y Viena. De igual forma, también se comportan como seguidores las marcas Gama Media, es decir: Arquetipo, Batista, Champagne, Fábrica Italiana, Forum Design, Giorello & Cordano, Kolher, La Ibérica, Lo de Carmela, Mad for modern, Mar Abierto, Musai, NYR, Porto, Samic, Soho, Viasono, Vinzon, Zeus.

Por último, se define como firma de nicho a la "empresa que atiende a pequeños segmentos que las otras compañías en una industria pasan por alto o ignoran" (op. cit.). Se pueden identificar firmas de nicho especializadas en diferentes aspectos, tales como clientes específicos, un determinado mercado geográfico, nichos de servicio, entre otros (op. cit.).

En el caso de la categoría amoblamiento, se detectan como firmas de nicho de calidad y precio a las marcas Premium: Walmer, Vivai, Wilson Tobal y BoConcept. Estas marcas operan en el extremo alto del mercado, especializándose en el mercado de muebles de alta calidad y precio elevado. En palabras de Liberman, "no somos los que más vendemos sin duda; porque somos de la pirámide, fragmentos mucho más chicos. Es un fragmento mucho más chico al que apuntamos"[103]. Estas marcas apuntan a un nicho de mayor poder adquisitivo, que valora el diseño y está dispuesto a pagar un precio elevado por muebles exclusivos de buena calidad.

5.3 Campañas y estrategias de comunicación de la competencia

Se analizaron campañas publicitarias de distintos competidores claves, con el objetivo de entender cómo se comporta la categoría a nivel comunicacional.

En términos generales, la categoría se caracteriza por comunicar atributos del producto y beneficios económicos de forma directa, y en menor medida, valores de marca. Los actores buscan captar clientes comunicando en forma constante a lo largo del año, con un leve incremento en la zafra del rubro; su comunicación se concentra en prensa (específicamente revistas de diseño de interiores o tendencias) y medios digitales (redes sociales, Google Search y Google Display).

En cuanto a las estrategias de comunicación de la competencia directa, se observó que ninguna marca cuenta con una estrategia planificada a largo plazo. Realizan en su amplia

[103]Barros, B. & Lorenzo, L. (26 de junio de 2021). Entrevista a Héctor Liberman, Director General de Walmer. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.3.2, p. 150.

mayoría comunicación aislada, sin un hilo conductor entre las piezas, repitiéndolas en diferentes campañas. En general, las marcas pautan esporádicamente en revistas nacionales (*Paula Casa*, *Buquebus Magazine*, *The Select Experience*, *Punta del Este Official Book*, Revista *Architector*, Revista *Arquitectura y Diseño*, Revista *Punta Open*, Revista *Arte y Diseño*, entre otras), y están presentes en las redes sociales Instagram y Facebook. A su vez, realizan publicidad en Google Search (palabras clave: mesa de comedor, sofá, muebles, sillones, racks, mesa de centro y nombres de competidores) y pautan en Google Display y en sitios propios nacionales (El Observador). En cuanto al contenido de la publicidad, los mensajes se centran en los productos, específicamente sofás y mesas de comedor, destacando sus cualidades y la satisfacción brindada. Suelen comunicar descuentos, sin embargo, este no es el mensaje central a transmitir.

Distinguiendo por subcategorías, las marcas Premium suelen publicitar principalmente en una misma revista para mantener la presencia de marca a lo largo del año, así como en redes sociales (Instagram, Facebook y YouTube). A su vez, no acostumbran realizar pauta en Google Search o Display, y se caracterizan por auspiciar eventos destinados a su público objetivo, tales como torneos de golf o tenis, eventos empresariales o acciones benéficas. Por otro lado, las marcas Gama Media que se consideran competencia directa suelen comunicar en revistas, no obstante, concentran su publicidad principalmente en redes sociales, Google Display y Google Search.

Se analizaron tres piezas de campañas de Vivai, Kolher y Arquetipo como representación del comportamiento de la competencia directa[104]. La pieza de Vivai fue publicada en la revista *The Select Experience*, en enero de 2021, la de Kolher en la revista *Buquebus Magazine* en enero de 2014 y la de Arquetipo en Instagram y Facebook en julio de 2021. En todas las piezas, las marcas muestran fotografías estéticas de productos destacados (principalmente sofás), sin contar con un concepto creativo propio. Informan la dirección o vías de contacto de la marca, y comunican desde un tono sobrio, elegante y minimalista.

A su vez, se estudiaron dos campañas de BoConcept para comprender el comportamiento del retador del objeto de estudio[105]. En primer lugar, dos piezas gráficas publicadas en la revista *Buquebus Magazine* y *Punta del Este Official Book* en enero de 2015. En segundo lugar, dos piezas digitales publicadas en Instagram y Facebook en julio de 2021. Las piezas en revistas introducen la nueva colección de la marca, presentando fotografías de

[104]Ver campañas de comunicación competencia directa en anexo 18.9.1, p. 221.
[105]Ver campañas de comunicación – BoConcept en anexo 18.9.2, p. 223.

espacios bajo el claim "*It's more than a new collection. It's a concept*"[106]. La marca hace mención del servicio de interiorismo ofrecido por los *conceptores* (empleados de la firma) e invita al público a conocer su propuesta. Por otro lado, en el caso de las piezas para redes sociales, la marca presenta el *tour* virtual por su local y refiere a beneficios exclusivos. En todas las piezas el tono de comunicación es elegante, *trendy* y sofisticado. BoConcept emplea fotografías disruptivas para la categoría, con un estilo artístico y fresco. Se aprecia la existencia de una estrategia planificada y un concepto de marca desarrollado, buscando irrumpir en el mercado, retar a las marcas Premium y llamar la atención.

Por otro lado, respecto a las estrategias de comunicación de la competencia indirecta, la misma tampoco cuenta con estrategias planificadas. Comunican sin un calendario establecido ni conexión argumental, y se limitan principalmente a pautar en medios digitales. En el caso de la competencia indirecta de Gama Media, suelen tener presencia en Instagram y Facebook, Google Search, Display y en revistas de diseño. En cuanto al contenido, la comunicación suele asemejarse a la competencia directa, presentando productos destacados con breves descripciones. Por el contrario, las marcas Generalistas se concentran en pautar solo en redes sociales, mencionando asiduamente descuentos con tarjetas de crédito o débito.

Para estudiar el comportamiento de la competencia indirecta, se analizaron dos piezas de campañas de La Ibérica y Narvaja Hogar[107]. Ambas piezas son posteos pautados en Instagram en julio y octubre de 2021. En el caso de la marca de Gama Media, se presenta un ambiente compuesto por productos de la marca e invita al público a visitar la tienda con un tono sobrio, sereno y cercano. Por el contrario, en el caso de la marca Generalista, su comunicación es agresiva, con colores y titulares llamativos, priorizando los descuentos y posibilidades de financiación antes que los productos. La comunicación de ambas marcas no cuenta con un concepto creativo, más que un objetivo de venta.

En relación con la categoría, es relevante distinguir la comunicación del líder de mercado, Divino, ya que es la única marca que cuenta con campañas de comunicación masiva a nivel de casi todos los medios de comunicación (televisión, radio, prensa, redes sociales, vía pública y Google Display) a lo largo de todo el año[108]. Para comprender su comportamiento, se analizó la campaña multimedios (televisión, radio, prensa y redes sociales) llamada *Casas Reales* lanzada en 2018, y dos piezas gráficas pautadas en Facebook e Instagram en setiembre

[106]Frase en inglés que significa: es más que una nueva colección, es un concepto. Traducción: autoras.
[107]Ver campañas de comunicación competencia indirecta en anexo 18.9.3, p. 225.
[108]Viasono y NYR también presentan publicidad en televisión y radio, sin embargo, pautan de manera muy esporádica.

y octubre de 2021[109]. En el caso de la campaña multimedios, la marca utiliza un tono cercano, familiar y cálido. La misma empatiza con el consumidor uruguayo basándose en *insights*[110] del día a día en una casa típica del país. Principalmente apunta a generar valor de marca y conectar con el público. Por otro lado, las piezas gráficas utilizan un tono enérgico con un objetivo completamente comercial, enfatizando en ofertas y beneficios económicos de la empresa. Este es el estilo que caracteriza a la marca en la mayoría de sus comunicaciones, concentrando el mensaje en el beneficio económico más que en los beneficios funcionales o emocionales del producto o servicio.

Por último, a pesar de no ser representativa de la mayoría de las marcas, es relevante destacar la campaña *Soñar*[111] lanzada por Viasono en diciembre de 2020, conformada por posteos en redes sociales, programas de radio, conferencias, podcast y un documental sobre la importancia del descanso y el *wellness*[112]. Respaldada en un estudio estadístico a nivel nacional, la campaña contó con la participación de reconocidas figuras uruguayas (Diego Forlán, María Noel Riccetto, Florencia Infante, Catalina Peluffo, entre otros) y de especialistas en diferentes áreas de la salud. En palabras de la marca:

> Queremos ponerle datos y cifras concretas a lo que ya nos venía diciendo nuestro aprendizaje interno, basado en una continua investigación, en la búsqueda de los mejores y más novedosos sistemas de descanso, y en el conocimiento de nuestros clientes. Queremos ser una fuente de inspiración para cambiar una realidad (Viasono, 2020)[113].

A pesar de no centrarse principalmente en su oferta de amoblamiento, la campaña fue muy disruptiva para la categoría, ganando el *Gran Premio* a la mejor estrategia global de *Content Marketing* del mundo de habla hispana en los *CMM Awards 2021*[114], y generó valor de marca y reconocimiento a la empresa.

5.4 Estrategias de distribución de la competencia

Con el fin de comprender cuáles son las estrategias de distribución de la categoría, se estudió cómo distribuyen sus productos los actores más relevantes en función a este

[109]Ver campañas de comunicación – Divino en anexo 18.9.4, p. 226.
[110]Verdad interna en el plano emocional del público objetivo, revelada a partir de una investigación del consumidor.
[111]Ver campaña de comunicación – Viasono en anexo 18.9.5, p. 227.
[112]Palabra que alude a lograr una vida saludable y plena. Traducción: autoras.
[113]Recuperado de: http://xn--soarlapelicula-rnb.uy/
[114]Premiación de contenidos de marketing en español de Latinoamérica y el Caribe.

proyecto[115]. Como ya se mencionó, Kotler y Armstrong (2017) definen tres estrategias de distribución: distribución exclusiva, distribución intensiva y distribución selectiva.

En el apartado Estrategia de distribución del capítulo La Marca se estableció que la distribución exclusiva consiste en autorizar a un número limitado de concesionarios el derecho exclusivo para distribuir los productos de una compañía, limitando el número de intermediarios y enfocándose en especialistas (op. cit.).

Por el contrario, la distribución intensiva apunta a "tener en existencia el producto en tantos locales como sea posible" (op. cit., p. 363). En esta estrategia el control de distribución es casi inexistente, por lo que puede deteriorar la imagen de marca. Se emplea en artículos básicos y materias primas que buscan estar disponible dónde y cuándo los consumidores los deseen.

Por último, la distribución selectiva trata del "uso de más de uno (pero no la totalidad) de los intermediarios, que estén dispuestos a trabajar los productos de la compañía" (op. cit., p. 364). Es una técnica mixta que permite tener mayor cobertura del mercado que la distribución exclusiva, con mayor control y menor costo que la distribución intensiva.

En el caso de la categoría amoblamiento, la estrategia utilizada por los actores es la distribución exclusiva, comercializando sus productos únicamente a través de canales propios. Emplean canales de venta propios en dos modalidades: venta física y venta online. La venta física en canales propios consiste en ofrecer los productos y servicios en tiendas físicas propias de la marca. Por otro lado, la venta electrónica en canales propios consiste en comercializar los productos en canales online dirigidos por la marca, tales como *e-commerce* en sitio web, perfil oficial en Mercado Libre, entre otros. A continuación se presenta una tabla (ver tabla 1. Canales de distribución) con los canales de distribución empleados por los actores más relevantes.

Tabla 1. Canales de distribución

Marca	Tienda física	Nº de tiendas totales	Nº de tiendas en Montevideo	Nº de tiendas en Maldonado	Tienda online	Plataforma
Arquetipo	Sí	1	1	0	Sí	E-commerce en su sitio web
BoConcept	Sí	2	1	1	Sí	E-commerce en su sitio web
Champagne	Sí	1	1	0	Sí	E-commerce en su sitio web
Divino	Sí	19	10	2	Sí	E-commerce y Mercado Libre
Fábrica Italiana	Sí	1	1	0	Sí	E-commerce en su sitio web
Forum Design	Sí	2	2	0	Sí	E-commerce en su sitio web
Giorello & Cordano	Sí	1	1	0	No	-
Kolher	Sí	2	1	1	No	-
Mad for modern	Sí	1	0	1	Sí	E-commerce y Mercado Libre
Mar abierto	Sí	1	0	1	Sí	E-commerce en su sitio web
Musai	Sí	1	1	0	Sí	E-commerce en su sitio web
Porto	Sí	1	0	1	No	-
Samic	Sí	1	1	0	Sí	E-commerce y Mercado Libre
Vinzon	Sí	1	0	1	Sí	E-commerce en su sitio web
Vivai	Sí	2	0	2	Sí	E-commerce y Mercado Libre
Walmer	**Sí**	**2**	**1**	**1**	**No**	-
Wilson Tobal	Sí	2	0	2	No	-

Fuente: elaboración propia

[115]Se consideró como actores más relevantes a la competencia directa de Walmer y al líder de mercado.

Se observó que todos los actores del mercado distribuyen sus productos a través de canales de venta físicos propios, con un promedio de un local cada uno. Divino es la marca con más tiendas físicas, con un total de 19 locales a lo largo de Uruguay, y tres actores cuentan con locales en ambos departamentos en los que opera el objeto de estudio (Montevideo y Maldonado). Por otro lado, la mayor parte de las marcas cuenta con servicio de *e-commerce* en su sitio oficial, mientras que cuatro actores también comercializan sus productos a partir de un perfil oficial en la plataforma Mercado Libre. Con relación a esto, se concluye que al no comercializar sus productos mediante tienda online, Walmer podría ser visto por los consumidores como anticuado, ya que es un canal de compra ofrecido por múltiples competidores y la mayor parte de los competidores Premium (Vivai y BoConcept). Aun así, solo ofrecer los productos en los locales físicos refuerza el concepto de exclusividad y la importancia de la experiencia Walmer que propone la marca.

5.5 Escala comparada de precios

Se generó la escala comparada de precios de un producto estándar de la categoría en un formato equivalente con el objetivo de entender la relación precio/marca de los actores. Al igual que para la elaboración de la Matriz de la categoría, se consideraron productos estándar a un sofá de tres cuerpos en cuero, un juego de comedor de seis sillas en madera y un aparador en madera. Con relación a esto, estudiando la cartera de productos actual de las marcas y buscando un producto que se comercializara en condiciones similares en los diferentes actores, se definió realizar la escala comparada de precios a partir de un sofá de tres cuerpos, de líneas contemporáneas, puras y rectas en cuero natural, con un promedio de ancho de 2,0 metros.

A continuación, se presenta un listado ordenado de mayor a menor de los precios de las marcas más relevantes de la categoría en función a este proyecto[116] (ver tabla 2. Escala comparada de precios). Los precios se establecieron en dólares[117] por ser la moneda más utilizada en el rubro al comunicar el valor de los productos.

Tabla 2. Escala comparada de precios

Marca	Precio USD	Marca	Precio USD
Vivai	6.900	Samic	2.547
BoConcept	6.052	Musai	2.160
Mar abierto	6.650	Fábrica Italiana	1.860
Walmer	5.900	Forum Design	1.176
Wilson Tobal	5.380	Vinzon	1.145
Mad for modern	3.980	Champagne	913
Porto	3.950	Giorello & Cordano	796
Kolher	3.900	Divino	735
Arquetipo	2.959		

Fuente: elaboración propia

[116]Como se mencionó anteriormente, se consideraron como marcas más relevantes a la competencia directa de Walmer y el líder de mercado (Divino).
[117]Cotización del dólar al 11 de noviembre de 2021: 1 USD ~ $43,81.

Al analizar la escala comparada de precios, se concluye que el sofá de cuero es un producto costoso dentro de la categoría, comercializándose en la mayoría de los casos (64%) cercano al valor superior de precio promedio de las marcas.

A su vez, se identifica que la diferencia de precio entre las marcas se debe a una variedad de factores. En primer lugar, las marcas con el precio de sofá más costoso se debe atribuir a su *brand equity*, es decir, la herencia de acciones de marketing realizadas con anterioridad, así como a la calidad superior (en relación con el cuero, terminaciones y estructura) y vanguardia asociadas al origen del producto. Las marcas Premium (Vivai, BoConcept, Walmer y Wilson Tobal) se posicionan en los primeros puestos de la tabla, correspondientes con un fuerte valor de marca, ser productos expresivos (brindan estatus y autoexpresión), trayectoria en el mercado y origen europeo.

En segundo lugar, las marcas que presentan productos de calidad media/superior se posicionan en la mitad de la tabla, destacándose las marcas con mayor *brand equity* y que suelen presentar productos con gran innovación en diseño. De esta forma, Mad for modern, característica por ofrecer muebles disruptivos para la oferta uruguaya, se posiciona por encima de marcas con mayor trayectoria en el mercado pero una oferta más tradicional.

Como caso excepcional, Mar Abierto comercializa este producto a un costo superior al rango de precio promedio de sus productos estipulado en la Matriz de la Categoría (USD 1.200 a USD 4.000), ofreciendo el sofá a un precio similar a las marcas Premium sin contar con *brand equity* o atributos que lo respalden. Esto se debe a factores logísticos, ya que su cartera de productos está conformada principalmente por artículos estándar a un precio más reducido, mientras que los sofás de cuero son personalizados y fabricados a demanda de cada cliente.

En tercer lugar, se observa que, a pesar de contar con trayectoria y *brand equity*, las marcas que comercializan productos asiáticos y de diseño más estandarizado se posicionan sobre la mitad inferior de la tabla, mientras que Divino es quien comercializa el sofá al precio más bajo. Esto también se debe a factores logísticos, ya que como se mencionó en el apartado Factores claves de competitividad, debido a su alta participación de mercado, Divino importa productos al por mayor, lo que le permite venderlos a un precio más accesible.

Walmer se encuentra en la tercera posición entre las marcas Premium, por lo que se puede concluir que posee un precio medio en comparación a los actores con los que comparte subcategoría.

6. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

En este capítulo se establecen las herramientas teóricas y prácticas para desarrollar una investigación de mercado para Walmer.

"La investigación de mercados es el diseño, la recopilación, el análisis y el informe sistemático de datos relevantes para una situación de marketing específica que enfrenta una organización" (Kotler & Armstrong, 2017, p. 111). Es la función que une al consumidor con el mercadólogo mediante información que es empleada para identificar oportunidades y problemas de marketing (McDaniel & Gates, 2005).

Con relación a esto, se realizó una investigación de mercado con el objetivo de obtener un diagnóstico del mercado de amoblamiento, comprender las motivaciones de compra de la categoría y la percepción acerca del objeto de estudio, generar una correcta segmentación del mercado y elaborar una óptima estrategia de marketing y comunicación para Walmer.

El proceso de investigación de mercado involucra cuatro pasos: definición del problema y los objetivos de investigación, diseño de la investigación, recolección de datos y análisis y presentación de los resultados obtenidos.

6.1 Definición del problema de investigación

Como se mencionó en capítulos anteriores, la categoría amoblamiento está saturada y consolidada, donde las marcas se disputan a los consumidores intentando aumentar su participación de mercado. A su vez, de acuerdo con informantes calificados, los consumidores suelen considerar a los muebles como *commodities*, no identificando diferencias significativas entre las marcas más allá del precio. En función a esto, las marcas, principalmente las de precio más elevado, deben comprender cómo captar al público y contar con un valor agregado y distintivo, que las diferencie de la competencia y consolide como la marca de preferencia.

Ante esta situación, la imagen de marca cobra un rol preponderante al momento de conquistar clientes, y de acuerdo con la percepción de Liberman, Walmer podría presentar un desalineamiento entre su identidad y posicionamiento, contraproducente para su desempeño.

En función de estos factores, se planteó como problema de investigación las siguientes interrogantes: ¿cuál es la percepción de los consumidores sobre la categoría amoblamiento?, ¿cuáles son las motivaciones para comprar un producto de la categoría?, ¿cuáles son los atributos más buscados al momento de comprar un mueble?, ¿cuál es el comportamiento de compra de los consumidores con relación a dicha categoría?, ¿cuáles son las marcas de amoblamiento más recordadas?, ¿cómo son percibidas las marcas Premium (Vivai,

BoConcept, Wilson Tobal)?, ¿cómo es percibida la marca Walmer?, ¿por qué los consumidores eligen Walmer?

6.2 Hipótesis de trabajo

Una hipótesis es un supuesto, teoría o conjetura que un investigador realiza respecto a una pregunta de investigación (McDaniel & Gates, 2005). En palabras de Aaker y Day, "es una respuesta posible a los objetivos de investigación" (1994, p. 31). Las hipótesis ayudan a plantear las bases de la investigación y evidencian los preconceptos de los investigadores.

A continuación se presentan las hipótesis formuladas para cada pregunta establecida en el problema, que se confirmarán o refutarán una vez realizada la investigación:

- Los consumidores no diferencian la oferta de las distintas marcas, entendiendo los productos como *commodities*. De esta manera, alinean la oferta de todos los actores a un mismo nivel, distinguiéndolos únicamente por precio. A su vez, identifican a las marcas que ofrecen interiorismo como más profesionales y costosas que las marcas que solo comercializan muebles por unidad.
- En cuanto a las motivaciones de compra de los consumidores, estas suelen ser hacer funcional un espacio y mejorar su apariencia y confort. En menor medida, los consumidores de mayor edad y nivel socioeconómico buscan la expresión de uno mismo y/o estatus social.
- Los atributos más buscados a la hora de comprar un mueble son, en orden jerárquico, dimensiones, precio, confort[118], diseño del producto[119] y calidad[120].
- Con relación al comportamiento de compra, ambos sexos compran en la categoría y los consumidores más jóvenes son los que compran menos. La mayoría de los consumidores prefieren la modalidad presencial, comprar muebles por unidad antes que un diseño integral, y se informan y evalúan las diferentes marcas previo a realizar una compra. A su vez, los consumidores no tienden a ser fieles a una única marca, siendo las personas mayores quienes presentan una mayor lealtad. Por último, con relación a la ocasión de compra, las personas consumen la categoría al mudarse de hogar o con el fin de reemplazar otro mueble que se haya desgastado o resulte disfuncional.

[118]Hace referencia a la comodidad que ofrece el producto en función de las necesidades.
[119]Refiere a que el mueble presente un diseño atractivo y moderno tanto en su estructura, color y materiales.
[120]Hace referencia a la durabilidad del producto, materiales empleados, estado de las terminaciones y país de origen.

- Las marcas de amoblamiento más recordadas son: Divino, La Ibérica, Fábrica Italiana, NYR y Arquetipo, en este orden. Esto se debe a su trayectoria en el mercado y/o la comunicación que han realizado.
- Las marcas Premium son percibidas como costosas, elegantes, de diseño y de buen gusto.
- Walmer es percibida como una marca con trayectoria que se ha quedado en el tiempo y trivializado su oferta e identidad. A su vez, se posiciona como una marca costosa y de élite para quienes no son consumidores, mientras que sus clientes la consideran de diseño y vanguardia.
- Los consumidores eligen Walmer por el servicio integral que ofrece, la calidad y diseño de los productos, el prestigio de la marca en el mercado y la atención brindada.

6.3 Objetivos generales

Con esta investigación se apuntó a entender en profundidad el comportamiento y las percepciones de los consumidores de la categoría amoblamiento. Se buscó determinar cómo es concebida la marca Walmer en la mente del consumidor, con el fin de obtener conclusiones fructíferas para el desarrollo de un plan de marketing y una campaña de comunicación integral.

6.4 Objetivos específicos

- Entender si los consumidores identifican diferencias significativas en la oferta de las marcas, comprendiendo el rol del servicio de interiorismo en la concepción de marca.
- Conocer la motivación o *drivers* que movilizan hacia el consumo de muebles, las ocasiones y frecuencia de consumo de la categoría.
- Conocer cuáles son los atributos buscados a la hora de comprar un mueble, y qué entienden los consumidores por confort, calidad y mueble de diseño.
- Conocer los pasos que los consumidores realizan en el proceso de compra.
- Indagar sobre las preferencias del consumidor en la categoría: entre canales de venta (presencial o virtual) y modalidad de consumo (compra unitaria o servicio de decoración integral).
- Conocer la fidelidad hacia la categoría.
- Entender qué marcas de amoblamiento son las más recordadas, la jerarquía y motivos de recordación.
- Identificar cómo son percibidas las marcas Premium: Vivai, BoConcept y Wilson Tobal.

- Conocer cómo es percibida la marca Walmer, determinar su posicionamiento, las bases sobre las que se construye el mismo, y su estabilidad en el tiempo en función de las estrategias de la marca.
- Comprender los principales motivos por los que los consumidores de Walmer la eligen como su opción de preferencia.

6.5 Información secundaria

La información secundaria refiere a los "datos que han sido previamente recopilados a la investigación" (McDaniel & Gates, 2005, p. 73) que pueden ser aplicados para la resolución del problema de investigación planteado. En relación con la investigación de mercado, se emplearon fuentes de información secundaria de tipo cuantitativo.

El Censo de 2011 del Instituto Nacional de Estadística (INE) se empleó para obtener información del sexo y edad de la población de Montevideo; el Índice de Nivel Socioeconómico (INSE) de 2018, presentado por la Cámara de Empresas de Investigación Social y de Mercado en Uruguay (CEISMU) se utilizó para determinar el nivel socioeconómico de la población de Montevideo según áreas geográficas.

6.6 Diseño de investigación

6.6.1 Tipo de investigación

Se realizó una investigación de mercado de tipo exploratoria. "Con la indagación exploratoria se busca familiarizarse con el tema de la investigación y con la metodología a seguir en su análisis" (Cea D'Ancona, 1996, p. 86). Esta clase de investigación se realiza sobre un objeto poco conocido, con el fin de cubrir un vacío de conocimiento y obtener información relevante sobre la categoría, que no ha sido recabada anteriormente.

6.6.2 Perspectiva de diseño

Se efectuó una investigación con perspectiva de diseño distributiva. "El enfoque distributivo se corresponde con el método de las ciencias naturales, con la explicación y con los métodos cuantitativos" (op. cit., p. 45). Este enfoque permite acceder a un análisis estadístico, para cuantificar la realidad social, y establecer conclusiones numéricas sobre las interrogantes estudiadas (op. cit.).

6.6.3 Definición demográfica de la muestra

De acuerdo con Héctor Liberman, el público al que apunta Walmer "es un público ABC1, (...) una persona que viaja, una persona que le importa el diseño, que le importa la moda, que le importa el confort y es un público que (...) obviamente es siempre por encima de los 30 años" [121]. De esta manera, se puede definir como hombres y mujeres, mayores de 30 años, con un nivel socioeconómico (NSE) M+ (medio superior), A- (alto inferior) o A+ (alto superior).

En función a esto, se acotó el universo de estudio a las personas que, teniendo en cuenta esta declaración, podrían ser clientes o potenciales clientes del objeto de estudio. Estos son: hombres y mujeres, debido a que ambos sexos son compradores de la categoría, de entre 30 y 75 años, ya que se trata de una categoría que requiere una inversión significativa y su consumo suele estar vinculado al acondicionamiento de un hogar propio. De acuerdo con la Encuesta Nacional de Adolescencia y Juventud (2018) presentada por Instituto Nacional de Estadística (INE), los jóvenes uruguayos entre 30 y 35 años son quienes presentan el nivel más alto de emancipación del hogar de origen (81,7%). Por otro lado, se definió limitar la investigación a las personas de 75 años, ya que se considera que, en términos generales, la población mayor de esta edad ya posee su hogar acondicionado, lo cual podría disminuir su grado de potencialidad de compra o vínculo con la categoría.

En otro orden, los casos de estudio debían ser residentes en Montevideo o Maldonado, ya que son los departamentos en los que Walmer presenta puntos de venta, por lo que es el público de mayor interés para la marca, y debían contar con un nivel socioeconómico A+ (alto superior), A- (alto inferior), M+ (medio superior) y M (medio). A pesar de que en la definición de precio promedio de productos se ubicó a Walmer en el rango superior, debido a que la marca compite directamente con actores con un precio promedio más económico, se decidió contemplar el NSE medio con el fin de ampliar el espectro y contar con una visión más integral de la categoría.

Por último, las personas que conformaran el universo de estudio debían ser compradores de amoblamiento, o haberlo sido en los últimos cinco años[122], con el fin de obtener información que sea relevante para responder al problema de investigación y lograr los objetivos planteados. Al tratarse de una categoría que no se consume con una frecuencia recurrente, se definió como consumidor de la categoría a las personas que hayan comprado al

[121]Barros, B. & Lorenzo, L. (26 de junio de 2021). Entrevista a Héctor Liberman, Director General de Walmer. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.3.2, p. 150.
[122]El período se acotó a máximo cinco años para entender el mercado en función de sus características actuales.

menos un producto representativo de la categoría[123]. Por otro lado, se buscó que al menos el 30% de la muestra sea consumidor del objeto de estudio. Por consumidor de Walmer, se refiere a que haya comprado al menos un producto de la marca representativo de la categoría en los últimos diez años[124].

Debido a que el nivel socioeconómico del público no se podía establecer con precisión al momento de realizar la investigación, se estimó una aproximación según el barrio de residencia de los usuarios. Esta definición de nivel socioeconómico por barrio se basó en las tablas presentadas por el CEISMU que muestran la "Distribución de los hogares por barrio según nivel socioeconómico" y "Distribución de los hogares por nivel socioeconómico según barrio"[125], así como un informe de dicha entidad sobre los barrios en los que se concentra cada NSE en Montevideo[126].

En resumen, todo encuestado y entrevistado debería cumplir con el perfil socioeconómico descrito con anterioridad, residir en Montevideo o Maldonado, tener entre 30 y 75 años y haber comprado amoblamiento.

6.6.4 Definición del tamaño de la muestra

Se realizaron diez entrevistas en profundidad y una encuesta a una muestra de 100 casos, estipulado por las especificaciones del Proyecto Final en la Licenciatura en Comunicación orientación Publicidad y Marketing de la Universidad ORT Uruguay.

Frente al faltante de información oficial que categorice los barrios de Maldonado según nivel socioeconómico, con el fin de respetar la representatividad estadística del método de investigación cuantitativo, se decidió aplicar la encuesta únicamente a usuarios residentes en Montevideo, departamento que sí cuenta con datos suficientes para categorizar los casos.

Aun así, como se definió en el apartado anterior, también se consideró pertinente investigar usuarios residentes en Maldonado, departamento en que Walmer concentra la mayor porción de sus ventas (70%), por lo que sus residentes presentan un contexto relevante al problema de investigación. En función a esto, se definió contemplar a consumidores de la marca[127] residentes en Maldonado en la fase cualitativa mediante entrevistas en profundidad.

[123]Se consideran productos representativos a los muebles: sofás, mesas, sillas, aparadores, racks, butacas, entre otros. No se incluye la línea complementos.
[124]En el caso de consumidores de Walmer se extendió el período a diez años, ya que las posibilidades de encontrar personas con estas características son más reducidas.
[125]Ver distribución de los hogares en anexo 18.10.1, p. 228.
[126]Ver informe del INSE (2018) presentado por el CEISMU en anexo 18.10.2, p. 230.
[127]El ser consumidores de Walmer se percibió como indicador de presentar un NSE acorde al que se apunta a investigar.

La técnica de selección de casos de la investigación fue muestral, en la que el objeto está constituido por una parte del conjunto de las unidades de análisis, con el fin de que sea representativo del universo de estudio.

En el caso de la encuesta, se empleó un criterio de selección cuantitativo, para obtener una representación estadística. En cuanto al tipo de muestreo, se realizó una muestra no probabilística por cuotas, lo que significa que los casos se seleccionaron "de tal manera que las características demográficas de interés para el investigador estén representadas en la muestra en proporciones objetivo" (McDaniel & Gates, 2005, p. 326), por lo que se buscó que todas las edades, sexos y NSE estén representados en la investigación.

Por otro lado, en el caso de las entrevistas se utilizó un criterio de selección cualitativo, apuntando a que la selección sea heterogénea, accesible y representativa (Valles, 1999). Se buscó que todas las edades, residencia en ambos departamentos y los diferentes NSE estuvieran representados, presentando "un cierto compromiso entre variación y tipicidad (...) siguiendo el criterio de saturación o redundancia" (op. cit., pp. 91-92).

6.6.5 Estratificación de la muestra

La estratificación de los casos fue elaborada con el fin de que la muestra fuera representativa de la realidad en términos de sexo, edad y NSE. El tamaño del universo se definió en base al censo realizado en Uruguay en 2011. El universo total de hombres y mujeres en Montevideo es de 1.318.755 personas. Entre 30 y 75 años, el número se reduce a 669.978 personas, y de acuerdo con el informe de NSE publicado por el CEISMU[128] un 65,3% de la población de Montevideo se encuentra dentro de los NSE seleccionados para investigar.

Por lo tanto, teniendo en cuenta departamento, edad y NSE definidos para la encuesta, el universo de estudio es de 437.496 individuos.

De las 669.978 personas que conforman el universo en términos etarios, 306.006 son hombres y 363.972 mujeres, lo que corresponde a un 46% de hombres y un 54% de mujeres.

Se analizó la distribución del universo por sexo según rangos etarios. En el caso de las mujeres, el 16% está comprendido en el rango de 30 a 40 años, el 12% en el rango de 41 a 50 años, el 12% en la franja de 51 a 60 años, y el 10% se comprende entre los 61 y 70 años y el 4% corresponde al rango de 71 a 75 años.

Por otro lado, en el caso de los hombres, el 15% del universo se comprende en el rango de 30 a 40 años, el 11% en el rango de 41 a 50 años, el 10% en la franja de 51 a 60 años, el 7% corresponde al rango de 61 a 70 años y el 3% tiene entre 71 y 75 años.

[128]Ver anexo 18.10.3, p. 231.

En cuanto al nivel socioeconómico, se observó que el 14% de los individuos encuestados debían ser de NSE A+, el 24% de NSE A-, el 31% de NSE M+ y el 31% de NSE M.

Tabla 3. Estratificación de la muestra

		A+	A-	M+	M	Total
Mujeres	30 - 40	2	4	5	5	16
	41 - 50	1	3	4	4	12
	51 - 60	1	3	4	4	12
	61 - 70	2	2	3	3	10
	71 - 75	1	1	1	1	4
Hombres	30 - 40	2	3	5	5	15
	41 - 50	2	3	3	3	11
	51 - 60	2	2	3	3	10
	61 - 70	1	2	2	2	7
	71 - 75	0	1	1	1	3
Total		14	24	31	31	100

Fuente: elaboración propia

6.6.6 Técnicas de investigación

Se emplearon dos técnicas de recolección de datos: una cualitativa y otra cuantitativa, con el objetivo de abordar el problema de investigación desde diferentes enfoques.

En cuanto a la técnica cualitativa, se utilizó la entrevista en profundidad, definida por McDaniel y Gates como conversaciones "uno a uno que sondean y suscitan respuestas detalladas a preguntas, a menudo usando técnicas no directivas para descubrir motivaciones ocultas" (2005, p. 106). A través de este método se apuntó a recabar *insights* y entender cómo se vinculan los consumidores con la categoría y con Walmer. Los hallazgos más relevantes se utilizaron al momento de formular el cuestionario de la encuesta, con el fin de medirlos con relación a una mayor cantidad de individuos.

Por otro lado, con relación a la técnica cuantitativa se seleccionó la encuesta como método para recabar datos. Cea D'Ancona define la encuesta como la "aplicación de un procedimiento estandarizado para recabar información (...) de una muestra amplia de sujetos. La muestra ha de ser representativa de la población de interés; y, la información se limita a delineada por las preguntas que componen el cuestionario" (1996, p. 240). Por medio de esta técnica se buscó obtener resultados cuantitativos, numéricos y porcentuales que facilitaran llegar a conclusiones medibles de un grupo amplio de personas.

6.6.7 Plan de recolección de datos

La recolección de datos se llevó a cabo en un período de dos semanas. Las entrevistas en profundidad[129] se realizaron en una primera instancia, mediante videollamada[130] entre el 29 de noviembre y el 6 de diciembre de 2021. Por otro lado, la encuesta se llevó a cabo mediante

[129]Ver guion de las entrevistas en anexo 18.10.4, p. 232.
[130]Vía plataformas Zoom, Google Meet, FaceTime y WhatsApp.

un formulario online[131] por medio de la herramienta *Google Forms*[132] entre el 7 y el 13 de diciembre de 2021. El formulario fue compartido a través de varios medios (redes sociales, WhatsApp y email).

6.7 Análisis de entrevistas en profundidad

Para un mejor ordenamiento de la sección, se organizó el análisis de la información recabada[133] en seis categorías acordes a los principales temas de interés de la investigación. A su vez, se presentan *verbatims* de los entrevistados con el fin de justificar y ejemplificar las conclusiones obtenidas.

6.7.1 Percepción de la categoría

Los entrevistados perciben una gran variedad y competencia en el mercado uruguayo de amoblamiento. Identifican diferencias principalmente en términos de precio y calidad, siendo los consumidores con una visión profesional en relación con el rubro (arquitectos) quienes también perciben variaciones en términos de diseño, distinguiendo productos acordes a distintas tendencias y estilos. De acuerdo con una entrevistada, la oferta de amoblamiento uruguaya "es como una vidriera del mundo"[134].

Por otro lado, los consumidores tienden a segmentar a las marcas y su oferta en dos niveles. Uno de los entrevistados señala:

> Hay un tipo de mueble que uno lo encuentra normalmente por la calle Rivera, que son mueblerías que están una al lado de la otra que tienen más o menos un precio y tienen una calidad similar (...). Después saltás a otro nivel que es más BoConcept, Viasono, Vivai, Walmer… ese tipo de marcas que son para mi gusto un poquito de más nivel y obviamente de otro tipo de precio[135].

Otros entrevistados también coinciden con la identificación de distintos niveles de marca, apuntando diferencias significativas entre sí y un enfoque a públicos diferentes. "Hay marcas de muebles económicos con público determinado, y tenemos otras ofertas de muebles de otro estilo, con más diseño, como con más confort, con mejor gusto, con buen gusto"[136].

[131]Ver cuestionario de encuesta en anexo 18.10.5, p. 234.
[132]Google Forms es un *software* de administración de encuestas que ofrece Google.
[133]Ver transcripción de entrevistas en profundidad en anexo 18.10.6, p. 244.
[134]Barros, B. & Lorenzo, L. (3 de diciembre de 2021). Entrevista a Noemí. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.10.6, p. 270.
[135]Barros, B. & Lorenzo, L. (2 de diciembre de 2021). Entrevista a Samuel. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.10.6, p. 265.
[136]Barros, B. & Lorenzo, L. (4 de diciembre de 2021). Entrevista a Laura. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.10.6, p. 277.

Esta segmentación natural de las marcas por parte de los consumidores verifica la subdivisión de la categoría planteada anteriormente en el capítulo Categoría y Mercado.

En otro orden, los entrevistados perciben a las marcas que ofrecen interiorismo como más profesionales, ya que "están en ese nivel de complejidad de abarcar funcionalidad, creatividad y diseño, con respecto a otras marcas que lo único que hacen es venderte mobiliario nada más, sin ningún concepto extra"[137]. A su vez, su servicio se identifica como más completo, por lo que presentan un valor agregado a los ojos del público. "Que le ofrezcan interiorismo al cliente es una tabla de salvación"[138]. La virtud vinculada a este tipo de servicio será un factor del que valerse al momento de generar la campaña publicitaria para Walmer.

De igual forma, los consumidores destacan la presentación de los productos en las tiendas físicas y el trato brindado por las marcas que realizan interiorismo. Entienden que las marcas que cuentan con servicio de interiorismo ofrecen un todo: una experiencia de compra más completa que logra satisfacer las necesidades y objetivos del cliente en relación con el equipamiento de un espacio; "te están ofreciendo acompañamiento, te están ofreciendo buena atención, te están ofreciendo empatía, te están ofreciendo profesionalismo, te están ofreciendo diseño, te están ofreciendo algo completo"[139].

6.7.2 Profundización en conceptos clave

En la investigación de mercado se profundizó en los principales conceptos que forman parte de la identidad de Walmer (interiorismo, confort, calidad y mueble de diseño) con el fin de entender las asociaciones que generan en la mente del consumidor. Estos descubrimientos también serán tomados en cuenta en la realización de la campaña publicitaria para Walmer.

Interiorismo es principalmente asociado a la decoración, es decir, a la combinación de mobiliario y ornamentos para equipar un espacio. De igual forma, es entendido como una actividad profesional realizada por personal capacitado. Por otro lado, algunas personas lo asocian al diseño: la acción de pensar un espacio desde la utilidad y estética. En palabras de un entrevistado, interiorismo es "funcionalidad, creatividad y arte"[140].

[137]Barros, B. & Lorenzo, L. (5 de diciembre de 2021). Entrevista a Néstor. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.10.6, p. 290.
[138]Barros, B. & Lorenzo, L. (3 de diciembre de 2021). Entrevista a Noemí. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.10.6, p. 270.
[139]Barros, B. & Lorenzo, L. (4 de diciembre de 2021). Entrevista a Laura. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.10.6, p. 277.
[140]Barros, B. & Lorenzo, L. (5 de diciembre de 2021). Entrevista a Néstor. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.10.6, p. 290.

En otro orden, el confort en un mueble, considerado esencial, presenta diferentes asociaciones. En primer lugar, los consumidores suelen atribuirlo a la idoneidad del producto en relación con los requerimientos del ambiente. De esta manera, confort "es que el mueble sea adecuado, (...) que sea compatible con el espacio de uno"[141].

En segundo lugar, el confort en un mueble se asocia a su funcionalidad y utilidad en relación con las necesidades de cada cliente. En palabras de una entrevistada, "en el aparador, el confort es que yo ya me lo imaginé y ya sé las cosas que le quiero poner adentro, entonces ese aparador tiene un confort donde las cosas que yo tengo y tengo la necesidad, quedan perfecto"[142]. En tercer lugar, los consumidores también relacionan el confort a la practicidad del mueble, desde la facilidad de limpieza hasta su correcta adaptación con el resto de los productos que conforman un ambiente. Por último, el concepto también se corresponde con efectos sensoriales, entendiendo como confortable un mueble mullido, "cuando decís 'me senté y sentí como que el sofá me abrazaba' (...) y el confort es tal que vos sentís como que te está recibiendo"[143], de texturas agradables al tacto y estructuras livianas a la vista: "algo muy grande y grotesco deja de ser confortable"[144].

En cuanto a la calidad en un mueble, se vincula directamente con los elementos estructurales y aspectos de fabricación: materiales empleados, terminaciones y herrajes. De igual forma, los entrevistados asocian la calidad a la perdurabilidad y resistencia que presenta el producto, "que sean muebles que respondan al uso, que no se desarmen, que no se descolen, que no haya inconvenientes"[145]. Con relación a esto, se entiende que la calidad "es lo que hace que el mueble se mantenga en las mismas condiciones o en buenas condiciones luego de un tiempo de uso prolongado"[146]. Este tiempo suele acotarse a un período de cinco a diez años, por lo que los muebles son entendidos como un producto que no deben durar para toda la vida.

En contraposición, algunas personas entienden la calidad de un mueble basada en una extrema perdurabilidad, persistiendo su condición original a pesar de un uso inadecuado. En palabras de un entrevistado, calidad es que "si le tiro alguna cosa (...) que salga esa mancha; si

[141]Barros, B. & Lorenzo, L. (30 de noviembre de 2021). Entrevista a María Luisa. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.10.6, p. 254.
[142]Barros, B. & Lorenzo, L. (4 de diciembre de 2021). Entrevista a Laura. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.10.6, p. 277.
[143]Op. cit.
[144]Barros, B. & Lorenzo, L. (1° de diciembre de 2021). Entrevista a Gilberto. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.10.6, p. 259.
[145]Barros, B. & Lorenzo, L. (3 de diciembre de 2021). Entrevista a Noemí. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.10.6, p. 270.
[146]Barros, B. & Lorenzo, L. (30 de noviembre de 2021). Entrevista a María Luisa. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.10.6, p. 254.

apoyo mucho peso que ese mueble que no se me abulte (...); que los nenes puedan saltar arriba mientras juegan y que yo pueda estar tirado viendo una película"[147].

Por último, por mueble de diseño los consumidores entienden un mueble que fue diseñado por un artista reconocido, que es exclusivo y original, "como una obra de arte"[148]. De igual forma, algunas personas asocian el concepto a un mueble conforme a su gusto, mientras que otras lo asocian a un mueble moderno acorde a las últimas tendencias. Al mismo tiempo, una entrevistada añade a la definición anterior que un mueble de diseño debe presentar excelente calidad, entendiendo por diseño tanto aspectos internos como externos del producto.

6.7.3 Interiorismo

Al momento de amoblar por completo un espacio, el servicio de interiorismo sería la opción predilecta de los entrevistados, mientras que la compra por unidad solo es elegida por cuestiones económicas. Algunos entrevistados hacen uso de este servicio, mientras que otros desearían hacerlo, no obstante no pueden acceder al mismo.

La preferencia del servicio apunta a contar con un análisis y visión profesional al momento de amoblar un ambiente y adecuarlo a las necesidades. Las personas apuestan a conseguir un resultado óptimo, un concepto integral de sus espacios, "cada cosa pensada para cada lugar. Si se puede es lo ideal"[149]. De igual forma, el interiorismo está asociado a la búsqueda de estética en los ambientes, ya que "los muebles hoy pasaron de ser un mobiliario a tener ya funcionalidad de objeto creativo, de objeto de arte"[150].

Según un entrevistado, al contar con interiorismo, "el producto final fue diez veces mejor de lo que yo hubiera hecho personalmente yendo a alguna casa y eligiendo por separado"[151]. Otra entrevistada refuerza este concepto, indicando que "si vos le ofreces interiorismo al cliente, le ofreces magia"[152].

En cuanto al proveedor del servicio, no se suelen encontrar grandes diferencias entre realizarlo con una marca o un profesional particular. Sin embargo, algunos entrevistados encuentran el servicio provisto por una marca como limitado y poco conveniente. "Me hace un

[147]Barros, B. & Lorenzo, L. (2 de diciembre de 2021). Entrevista a Samuel. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.10.6, p. 265.
[148]Barros, B. & Lorenzo, L. (5 de diciembre de 2021). Entrevista a Néstor. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.10.6, p. 290.
[149]Barros, B. & Lorenzo, L. (6 de diciembre de 2021). Entrevista a Macarena. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.10.6, p. 295.
[150]Barros, B. & Lorenzo, L. (5 de diciembre de 2021). Entrevista a Néstor. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.10.6, p. 290.
[151]Barros, B. & Lorenzo, L. (1° de diciembre de 2021). Entrevista a Gilberto. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.10.6, p. 259.
[152]Barros, B. & Lorenzo, L. (3 de diciembre de 2021). Entrevista a Noemí. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.10.6, p. 270.

poco de ruido el tema que ofrecen diseño en base a los muebles que ellos ofrecen, (...) quizás quedás muy acotado a la oferta que tenga esa casa"[153]. En contraposición, una entrevistada destaca el servicio brindado por una marca, ya que presentan profesionalismo y se genera un vínculo entre su propuesta y el cliente: "creo que están preparados para eso (...) entonces te van a empezar a asesorar y va todo de la mano"[154].

Por otro lado, en cuanto a aspectos esenciales, el interiorismo debe concebirse desde la empatía y entendimiento del cliente. "Cuando voy a un lugar de interiorismo busco que me brinden toda la simpatía, todo el amor, que se interesen"[155], "que escuchen lo que quiero, que no me quieran imponer nada, que me den soluciones, que sepan. Que me den soluciones viables y no locuras, que sea práctico (...). Que sea una solución y no un problema o un estrés"[156], "que entiendan lo que me gusta, lo que me representa; que me ayuden a que todo combine con todo"[157]. Las personas buscan soluciones lógicas, con "creatividad en el buen sentido, de saber aprovechar el espacio"[158], generando una ambientación coherente y confortable. Con el fin de conectar con el consumidor, estos aspectos también deberán ser tenidos en cuenta en la realización de la campaña publicitaria para Walmer.

De igual forma, la tangibilización del proyecto es un elemento clave, ya que "a veces uno no tiene la experiencia tan ágil para decir 'acá me imagino una biblioteca'; lo tiene en la cabeza el diseñador, pero para uno es imposible visualizarlo"[159]. Por último de acuerdo con los entrevistados, la flexibilidad y criterio en términos de presupuesto, funcionalidad y tiempo de realización son aspectos importantes en un buen servicio.

6.7.4 Imagen de marca: Walmer

Walmer se posiciona en la mente del consumidor como una marca Premium. "Me parece una marca que va al mismo nivel de precio de Viasono, BoConcept o Vivai, o sea no es un Divino, es una marca más cara"[160], "yo me siento identificado con marcas de primera línea,

[153]Barros, B. & Lorenzo, L. (1° de diciembre de 2021). Entrevista a Gilberto. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.10.6, p. 259.
[154]Barros, B. & Lorenzo, L. (4 de diciembre de 2021). Entrevista a Laura. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.10.6, p. 277.
[155]Barros, B. & Lorenzo, L. (3 de diciembre de 2021). Entrevista a Noemí. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.10.6, p. 270.
[156]Barros, B. & Lorenzo, L. (29 de noviembre de 2021). Entrevista a Florencia. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.10.6, p. 244.
[157]Barros, B. & Lorenzo, L. (6 de diciembre de 2021). Entrevista a Macarena. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.10.6, p. 295.
[158]Barros, B. & Lorenzo, L. (1° de diciembre de 2021). Entrevista a Gilberto. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.10.6, p. 259.
[159]Op. cit.
[160]Barros, B. & Lorenzo, L. (2 de diciembre de 2021). Entrevista a Samuel. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.10.6, p. 265.

entre ellas Walmer"[161]. Al pensar en espacios equipados por Walmer surgen los conceptos de armonía y sofisticación, destacando la presencia de productos innovadores: "siempre hay algún detalle, algún rincón, algún elemento, siempre hay o una lámpara rara, o un sofá de un color que te llama la atención"[162].

Es posible identificar una variante en la percepción de los consumidores y no consumidores de la marca. Los entrevistados que nunca la han consumido tienden a definirla con atributos vinculados al precio y estatus de Walmer en el mercado; a su vez, conciben a la firma como una opción inalcanzable o inadecuada para ellos. "Es como un lugar cerrado que da la sensación de que vas a entrar, y te van a preguntar esto, lo otro y lo otro (…), capaz solo quiero mirar. (...) No es por las dudas, tenés que ir directo"[163]. Esta impresión reafirma el factor Premium de Walmer, no obstante, podría presentarse como un obstáculo a la hora de captar clientes potenciales.

Por el contrario, los clientes de la marca suelen asociarla al diseño, innovación y calidad, destacando su servicio al cliente. En palabras de los entrevistados, en Walmer "tienen ideas, consejos y asesoramiento sumamente adecuados, muy de vanguardia, que sorprenden, que encantan"[164], y presentan "esa predisposición del vendedor a resolver las inquietudes que uno tiene. (...) No es nada más por vender, sino porque el cliente quede satisfecho. (...) Te podría decir que buscan entenderte como un amigo más que un cliente"[165].

Al pensar la marca como una persona, los entrevistados imaginan a Walmer como un hombre adulto, adinerado, detallista, refinado y elegante. Se debe destacar que los clientes de la firma también lo definen como creativo y sorprendente, mientras que los entrevistados que nunca la consumieron la identifican como una persona clásica: "son cosas que las asocio para mis padres, mis tías, no sé, tengo ese preconcepto"[166].

Se observó que los entrevistados vinculan la marca con un estereotipo de persona que les resulte atractiva o un ideal con el que ellos mismos buscan ser asociados, y en términos de edad, suelen atribuirle igual o más años de los que ellos poseen. A modo de ejemplo, al consultar la personificación de Walmer en un famoso, las personas encontraron la esencia de la

[161]Barros, B. & Lorenzo, L. (5 de diciembre de 2021). Entrevista a Néstor. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.10.6, p. 290.
[162]Barros, B. & Lorenzo, L. (30 de noviembre de 2021). Entrevista a Ana María. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.10.6, p. 249.
[163]Barros, B. & Lorenzo, L. (6 de diciembre de 2021). Entrevista a Macarena. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.10.6, p. 295.
[164]Barros, B. & Lorenzo, L. (3 de diciembre de 2021). Entrevista a Noemí. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.10.6, p. 270.
[165]Barros, B. & Lorenzo, L. (5 de diciembre de 2021). Entrevista a Néstor. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.10.6, p. 290.
[166]Barros, B. & Lorenzo, L. (1° de diciembre de 2021). Entrevista a Gilberto. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.10.6, p. 259.

marca en el personaje Christian Grey, actores como Hugh Jackman, George Clooney, Sean Connery, Brad Pitt o la empresaria Juliana Awada. De esta manera, puede identificarse un aspecto cautivador en Walmer, y una asociación inconsciente a conceptos tales como la madurez y seducción.

Por último, al consultar sobre la permanencia de la identidad de Walmer en el tiempo, las personas no supieron brindar una respuesta certera. Algunos entrevistados que no son clientes mencionaron no advertir cambios en la imagen de la marca, mientras que otros identificaron variaciones sin comprender el camino al que apunta la firma. En palabras de una entrevistada:

> No tengo muy claro por donde va la marca ahora, hasta que no se muestren por donde van, los que estamos de afuera de la marca no podemos identificar (...) Me da la sensación que están esperando para salir con algo nuevo, pero no tengo muy claro qué[167].

Por otro lado, se registró una falta de conocimiento de la nueva ubicación del local de Walmer en Montevideo, inaugurado en 2017, bajo la creencia de que la marca sigue presente en su local emblema en Rambla República del Perú. Algunas personas aún generan su percepción de Walmer en relación con las características de dicho local, actualmente perteneciente a la marca Viasono. Estos aspectos sugieren la ausencia de una identidad de marca fuerte y consolidada, que genere una imagen clara en los consumidores, reforzando lo esbozado previamente en el capítulo La Marca.

En otro orden, clientes de Walmer sí identifican un cambio en su identidad, destacando que en los últimos años la marca no reflejó su carácter en sus acciones o decisiones; a pesar de esto, perciben la intención actual por parte de la firma de recuperar la identidad que siempre la ha caracterizado; "recuerdo que en Walmer habían ingresado productos que no tenían nada que ver y era un disloque tener eso (...) nos llenó de pena a todos. (…) Creo que está remontando de nuevo, o eso parece; está volviendo a ser Walmer"[168]; "Walmer siempre tuvo una personalidad muy marcada, pero noté que en los últimos años el local de Punta del Este había perdido eso que siempre había sido (...) está como queriendo volver a ser lo que fue hace muchos años atrás"[169].

[167]Barros, B. & Lorenzo, L. (30 de noviembre de 2021). Entrevista a María Luisa. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.10.6, p. 254.
[168]Barros, B. & Lorenzo, L. (3 de diciembre de 2021). Entrevista a Noemí. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.10.6, p. 270.
[169]Barros, B. & Lorenzo, L. (4 de diciembre de 2021). Entrevista a Laura. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.10.6, p. 277.

6.7.5 Comunicación de Walmer

El conocimiento de la marca Walmer está directamente ligado a la trayectoria de la firma en el mercado y la ubicación de sus locales. La publicidad no se presenta como un factor primordial en la recordación ni suele llamar la atención de los consumidores.

En los casos que recuerdan publicidad de Walmer, es descrita como banal, simple y poco llamativa. “Les falta comunicar para poder llegarle de otra forma a la gente; si no conociera la marca no iría por la publicidad que escucho (...) le falta fuerza”[170], “recuerdo que era linda pero oscura, eso sí. Mostraban como ambientes con accesorios”[171]. A su vez, una entrevistada identificó un cambio en la comunicación actual de la marca, centrada en la promoción de producto en lugar de generar valor de marca: “Siento que en algún momento cambiaron esa forma de publicitarse y ya no lo hacen como antes. (...) Sobre todo en el último tiempo, dejé de ver lo que era antes. Más que nada vi como cosas nuevas que recibieron”[172]. Esta percepción coincide y refuerza el análisis de la comunicación de Walmer realizado en el apartado correspondiente.

6.7.6 Clientes de Walmer

Los consumidores de marcas como Walmer eligen sus productos en busca de calidad, diseño y exclusividad. El mobiliario de alta gama se convierte en la opción de preferencia al momento de equipar sus espacios con originalidad y garantía a pesar de presentar un alto costo: “lamentablemente lo bueno algunas veces es un poquito más costoso”[173].

En cuanto a la modalidad, generalmente cuentan con servicio de interiorismo, amoblando completamente algún espacio de su casa. En relación con la experiencia de compra, como se mencionó anteriormente, el servicio al cliente es uno de los aspectos más destacados. Una entrevistada menciona que “entendieron lo que necesitaba, entendieron mis gustos, sí, entendieron fácilmente lo que yo buscaba para mi casa, el cómo me gusta vivir, los muebles que me gusta tener, a qué le doy prioridad”[174]. Otra consumidora destaca el servicio de armado, “se manejan como duendes, vos ni te das cuenta que los tenés trabajando en tu casa, te

[170]Barros, B. & Lorenzo, L. (4 de diciembre de 2021). Entrevista a Laura. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.10.6, p. 277.
[171]Barros, B. & Lorenzo, L. (30 de noviembre de 2021). Entrevista a Ana María. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.10.6, p. 249.
[172]Barros, B. & Lorenzo, L. (30 de noviembre de 2021). Entrevista a María Luisa. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.10.6, p. 254.
[173]Barros, B. & Lorenzo, L. (5 de diciembre de 2021). Entrevista a Néstor. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.10.6, p. 290.
[174]Barros, B. & Lorenzo, L. (4 de diciembre de 2021). Entrevista a Laura. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.10.6, p. 277.

dejan todo bien colocado"[175]. Por último, se observa cierto grado de fidelidad hacia Walmer entre sus clientes, quienes tienden a repetir la compra y recomendar su servicio.

6.8 Análisis de encuesta

Se plantearon cuatro categorías de análisis para el ordenamiento de la información recabada en la encuesta[176]. Las mismas apuntan a complementar los descubrimientos generados en la investigación cualitativa.

6.8.1 Percepción de la categoría

El 95% de los encuestados identifica diferencias significativas entre la oferta del mercado de amoblamiento en Uruguay, principalmente en términos de precio (84%) y calidad (79%). En tercer lugar (50%), las diferencias se corresponden al diseño de los productos.

Por otro lado, el 57% de los encuestados percibe distinto a las marcas que ofrecen servicio de interiorismo, considerándolas como más costosas (61%), con un servicio más completo (58%), de mejor nivel (49%) y más profesionales (47%). Estas percepciones se corresponden con los *verbatims* obtenidos en las entrevistas, donde el precio y la calidad fueron nombrados como los principales atributos diferenciales entre las marcas y el servicio de interiorismo fue concebido como un valor agregado para el consumidor.

Con relación a los actores de la categoría, las marcas de amoblamiento más recordadas en orden jerárquico son: Divino, Fábrica Italiana, NYR, Walmer y Samic (ver imagen 8. Recordación de marca). En cuanto a los motivos de recordación, más de la mitad de los encuestados (63%) las recuerda por haber consumido sus productos, seguido de un 35% que recuerda haber visitado sus tiendas y un 32% por la ubicación de las mismas. Es importante destacar que Walmer es la única marca Premium que forma parte del *top* cinco de marcas más recordadas.

Imagen 8. Recordación de marca



Fuente: elaboración propia

[175]Barros, B. & Lorenzo, L. (3 de diciembre de 2021). Entrevista a Noemí. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.10.6, p. 270.
[176]Ver resultados brutos de la encuesta en anexo 18.10.7, p. 301.

6.8.2 Comportamiento del consumidor

Con relación a la motivación de compra de amoblamiento, la mayoría de los encuestados compran muebles para mejorar el confort de un espacio (75%), mejorar su apariencia/decorar (63%) y volverlo funcional (60%). De esta manera, las personas compran muebles para componer sus espacios de forma confortable y atractiva.

En relación con las ocasiones de consumo, las personas compran muebles al remodelar un espacio de su hogar (77%), cuando otro mueble se desgasta (65%), al mudarse de residencia (51%) o cuando otro mueble ya no les resulta funcional (50%). En términos de frecuencia, el 39% de los encuestados compra muebles cada tres a cinco años, seguido del 28% que consume este tipo de producto cada más de cinco años, y el 16% cada dos años. Esto confirma que los muebles no se conciben como productos de alta rotatividad ni de consumo impulsivo, sino como productos de larga duración: las personas compran muebles para equipar un espacio nuevo o reemplazar un mueble que ya no satisface sus necesidades.

En otro orden, al momento de amoblar un espacio, el 69% de los encuestados prefiere comprar muebles de forma unitaria, presentando solo el 31% preferencia por un servicio de interiorismo. De esta minoría, el 68% prefiere el servicio brindado por una marca, mientras que el 32% prefiere contratar el servicio a cargo de un particular. Estas elecciones se corresponden con lo descubierto en la investigación cualitativa: a pesar de que el servicio de interiorismo es considerado como una opción ideal, muchas veces debe ser descartado por motivos económicos.

En lo que respecta a canales de venta, la mayoría (92%) de los encuestados prefiere efectuar la compra de amoblamiento en forma presencial. Del 8% que opta por la modalidad online, el 63% son personas de entre 30 y 40 años; sin embargo, la mayoría (84%) de estos jóvenes prefiere comprar muebles presencialmente. Esto confirma lo explicado en el capítulo Categoría y Mercado acerca de la necesidad de ver los muebles de forma física, ya que aún los más adeptos al *e-commerce* prefieren la presencialidad en este tipo de producto.

En cuanto a las prioridades al comprar un mueble, el 70% de los encuestados prioriza precio, mientras que el 69% prioriza calidad, el 51% diseño del producto, el 40% confort y el 32% las dimensiones del producto. Los factores más relevantes para los encuestados coinciden con los atributos diferenciadores que identifican entre las marcas de amoblamiento presentes en Uruguay, reforzando la importancia otorgada a los mismos en relación con la categoría.

Por último, la encuesta posibilitó generalizar al mercado lo observado en las entrevistas respecto a la fidelidad de marca de los clientes de Walmer. El 61% de los encuestados expresó

repetir la compra al encontrar una marca de su agrado, por lo que se podría decir que la categoría goza de cierta lealtad por parte de sus clientes.

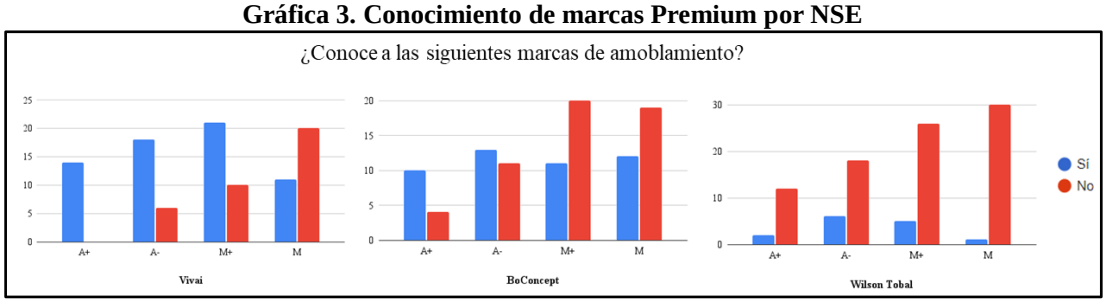
6.8.3 Marcas Premium: situación actual

Para entender la situación de Walmer en relación con sus competidores más directos, se estudió el conocimiento de marca y los atributos asociados a los mismos.

De las personas encuestadas, el 64% conoce a Vivai, el 54% a BoConcept y solo el 14% a Wilson Tobal. Esto podría estar directamente relacionado con la trayectoria de las marcas en el mercado uruguayo, al igual que la ubicación de sus tiendas físicas, ya que Wilson Tobal nunca contó con locales en Montevideo.

Desglosado por nivel socioeconómico (ver gráfica 3. Conocimiento de marcas Premium por NSE), se observó que, en términos generales, la mayoría de las personas de NSE alto superior y alto inferior conocen estas marcas, mientras que el mayor número de personas de NSE medio alto y medio no las conoce. Esta diferencia se corresponde con el valor de los productos que comercializan este tipo de marcas, cuya oferta suele apuntar a los consumidores de los estratos más altos.

Gráfica 3. Conocimiento de marcas Premium por NSE



Fuente: elaboración propia

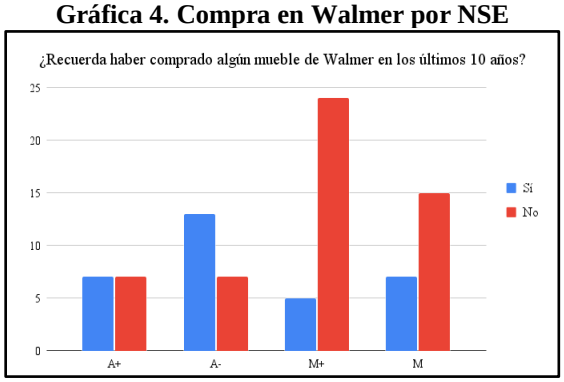
En cuanto a los conceptos atribuidos a cada marca, todos los actores son definidos con atributos similares. Vivai es principalmente asociada al buen gusto (50%), lo costoso (42%), el diseño (39%), la calidad (38%) y la modernidad (20%). Por otro lado, BoConcept es percibida como costosa (41%), de diseño y modernidad (35%), buen gusto (24%) y juvenil (22%). Por último, Wilson Tobal es identificada como de buen gusto (36%), de diseño (29%), costosa y con calidez (21%).

Se puede observar que el ser costosa, con buen gusto y diseño son entendidas como características inherentes a las marcas de amoblamiento Premium, diferenciando su posicionamiento únicamente por el estilo de sus productos (modernidad, juvenil y calidez). En función a esto, se podría decir que estas marcas no presentan una imagen clara y diferenciada en la mente de los consumidores, sino que solo comparten las características de las marcas Premium.

6.8.4 Walmer: situación actual

Al consultar sobre la marca Walmer, el 85% de los encuestados declararon conocerla, por lo que es la marca Premium con mayor conocimiento por parte de los consumidores. Aun así, el 62% de los encuestados nunca consumió un producto de la misma. De las personas que sí compraron en Walmer, la mayoría (63%) tiene un NSE alto superior o alto inferior (ver gráfica 4. Compra en Walmer por NSE). Esto corresponde y reafirma su condición Premium: ser una marca conocida por muchos pero consumida por pocos.

Gráfica 4. Compra en Walmer por NSE



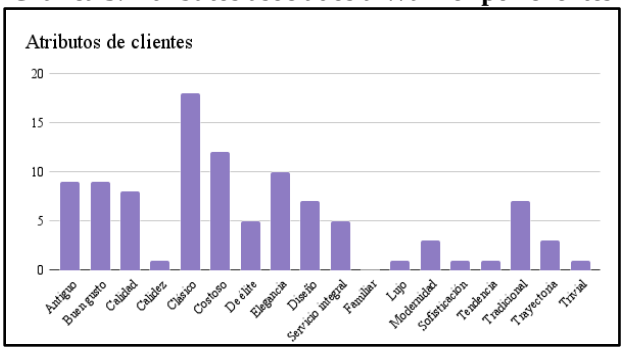
Fuente: elaboración propia

De igual forma, se estudió el consumo de Walmer con relación a la preferencia de compra de los encuestados: solo el 23% de las personas que prefieren comprar muebles por unidad han consumido la marca, mientras que el 52% de las personas que prefieren contar con un servicio de interiorismo consumieron alguna vez la marca. Esto demuestra que Walmer suele conquistar más a las personas que buscan una propuesta integral frente a quienes solo buscan comprar muebles de forma unitaria.

Por otro lado, los conceptos más asociados a Walmer son costoso (52%), clásico (38%), antiguo (33%), calidad (25%), buen gusto y elegancia (21%). Estas asociaciones también se asemejan a la imagen percibida en el resto de marcas Premium, reafirmando que Walmer tampoco genera asociaciones diferentes o destacadas frente a sus principales competidores. Es relevante mencionar que los atributos asociados a la marca varían en función de ser o no cliente (ver gráficas 5 y 6. Atributos clientes asociados a Walmer por clientes/no clientes). Los encuestados que nunca consumieron la marca la identifican principalmente como costosa (60%), mientras que los clientes la definen mayoritariamente como clásica (21%). La importancia otorgada al precio por los no clientes coincide con los descubrimientos de la investigación cualitativa, mientras que la percepción de los clientes mantiene la inclinación hacia el estilo de la firma, coincidiendo con los entrevistados que no son clientes al definirla como clásica. A partir de esto, se puede confirmar que la identidad e imagen de la marca no

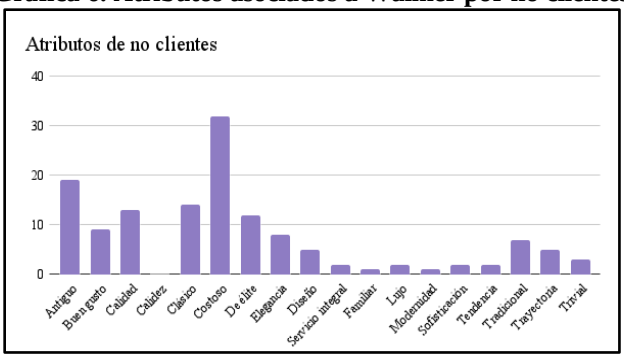
están alineadas: Walmer no logra transmitir su esencia ni a sus consumidores ni a sus clientes potenciales.

Gráfica 5. Atributos asociados a Walmer por clientes



Fuente: elaboración propia

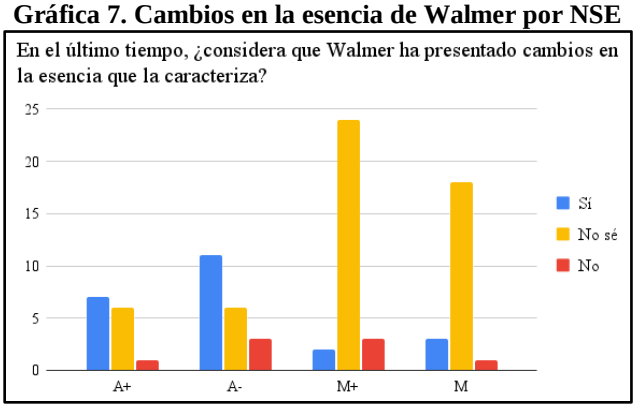
Gráfica 6. Atributos asociados a Walmer por no clientes



Fuente: elaboración propia

En otro orden, al consultar a los encuestados sobre la percepción de cambios en la imagen del objeto de estudio en los últimos años, el 64% expresó no saber si se han producido cambios, el 27% percibe un cambio y el 9% no ha notado variaciones. La falta de certeza concuerda con lo recabado en las entrevistas. Coincidente con el público objetivo de la marca, la mayor parte (78%) de las personas que sí identifican cambios presentan un NSE alto superior o alto inferior, mientras que la mayoría (82%) de las personas de clase media o media alta no tienen certezas sobre la imagen de la firma (ver gráfica 7. Cambios en la esencia de Walmer por NSE).

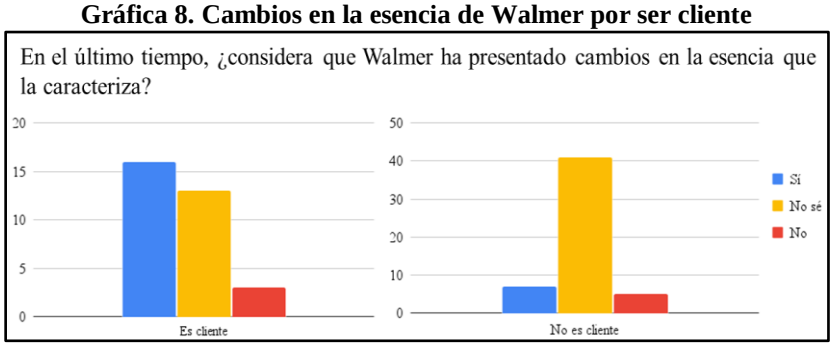
Gráfica 7. Cambios en la esencia de Walmer por NSE



Fuente: elaboración propia

De igual forma, como se observó en las entrevistas, los encuestados que son clientes de Walmer tienden más (70%) a identificar un cambio que las personas que nunca consumieron la marca (ver gráfica 8. Cambios en la esencia de Walmer por ser cliente). En relación con las variaciones percibidas, el 70% de los encuestados considera que Walmer se volvió más accesible, el 52% que perdió prestigio y el 17% que se trivializó su oferta. No obstante, es destacable mencionar que algunos encuestados creen que aumentó su exclusividad (13%) y se volvió más Premium (9%). La contraposición de las percepciones confirma nuevamente que Walmer no posee una imagen clara, ya que los consumidores no logran percibir qué cambió en la marca y presentan opiniones completamente opuestas.

Gráfica 8. Cambios en la esencia de Walmer por ser cliente



Fuente: elaboración propia

Por último, en términos de comunicación, tan solo el 44% de los encuestados recuerda publicidad de Walmer, principalmente en revistas (38%), vía pública (30%) e Instagram (14%).

6.9 Conclusiones de la investigación

La investigación de mercado demostró que los consumidores diferencian la oferta de las marcas principalmente en función de precio y calidad, e identifican a las marcas que ofrecen interiorismo como superiores y más costosas a las que no cuentan con dicho servicio. Estos hallazgos refutan parcialmente la hipótesis planteada acerca de la percepción de la categoría, ya que los muebles no son estrictamente entendidos como *commodities* ni todas las marcas son clasificadas al mismo nivel.

A su vez, de acuerdo con lo hipotetizado, Divino se consagró como el *top of mind*[177], mientras que Fábrica Italiana y NYR también se ubicaron entre las cinco marcas más recordadas. La presencia de Walmer dentro de este podio fue un descubrimiento interesante que confirmó la impronta y el renombre de la firma que han sido señalados a lo largo de este proyecto. Con relación a los motivos de recordación, la investigación refirió principalmente a

[177]Expresión en inglés que se refiere a la marca más recordada por el consumidor al pensar en una categoría de mercado. Traducción: autoras.

ser cliente y haber visitado las tiendas o conocer su ubicación. Estos hallazgos restaron importancia a la trayectoria y comunicación de la marca, factores que de acuerdo con lo hipotetizado eran los principales motivos de recordación.

Por otro lado, se logró comprobar las principales motivaciones de compra de un mueble: mejorar la apariencia y confort de un espacio y hacerlo funcional. Las mismas se presentaron mayoritariamente en los diferentes estratos etarios, por lo que en función de la investigación se descartó la expresión de uno mismo o la búsqueda de estatus social como motivaciones inherentes a los consumidores de mayor edad.

De igual forma, en relación con la ocasión de compra, de acuerdo con los casos investigados, los muebles son mayormente consumidos al remodelar un espacio del hogar, reemplazar un mueble desgastado, mudarse de residencia y reemplazar un mueble que resulte disfuncional. La remodelación resultó un descubrimiento interesante, ya que no había sido tenida en cuenta en la hipótesis planteada.

Por otra parte, en cuanto al comportamiento de compra, no se generaron hallazgos significativos respecto a una relación entre la edad y frecuencia de consumo, refutándose la hipótesis de que los jóvenes consumen en menor cantidad. En lo que a modalidad respecta, se confirmó la preferencia por la presencialidad y la compra de muebles por unidad antes que un diseño integral.

Respecto a los atributos más buscados, la investigación arrojó la priorización del precio, seguido por la calidad, el diseño del producto, confort y dimensiones. Los mismos coinciden con la hipótesis generada, no obstante varían en el orden de prioridad. El precio se presentó como el atributo más importante para el consumidor, factor que se corresponde con lo expresado por informantes calificados y verifica el diagnóstico del mercado expresado en el capítulo Categoría y Mercado. En otro orden, la repetición de compra en una misma marca demostró la existencia de cierto grado de fidelidad hacia la categoría en todos los rangos etarios.

Con relación a la percepción de las marcas Premium, en términos generales la hipótesis se confirma: son concebidas como costosas, de buen gusto y de diseño. Con respecto a Walmer, presentó un posicionamiento relativamente coincidente con lo hipotetizado: las personas que nunca la consumieron la definen principalmente como costosa, mientras que sus clientes la definen principalmente como clásica. En términos generales, Walmer es primordialmente asociada a lo costoso, clásico, antiguo y la calidad, en lugar de ser asociada a los valores que la marca apunta a transmitir (diseño, interiorismo). Los conceptos de costoso y

calidad concuerdan con su condición Premium, no obstante la asociación a lo clásico y antiguo serán percepciones a trabajar en la campaña de comunicación.

A pesar de ser una marca con alta recordación, tan solo una porción de los investigados es cliente de Walmer. Las personas que podrían ser clientes potenciales pero nunca consumieron la marca la definen como avejentada y poco interesante. A pesar de esto, al personificar a Walmer la asocian a una persona seductora que capta su atención. Esto demuestra que a pesar de que la esencia de la marca es atractiva para los potenciales clientes, sus acciones actuales no resultan llamativas a la hora de conquistar al consumidor.

En otro orden, los consumidores de Walmer explicaron elegir la marca en busca de calidad, diseño y exclusividad, así como un servicio integral. De esta manera, se confirmó parcialmente la hipótesis en relación con los motivos de elección de la firma, descartando la importancia del prestigio de la marca. De igual forma, la atención al cliente se destacó como uno de los principales atributos de la experiencia de compra, ubicándose como un aspecto a destacar en el Plan de Marketing para la marca.

Por último, la investigación demostró la falta de una imagen clara de Walmer: la mayor parte de los consumidores no lograron identificar si se han presentado cambios en su esencia, siendo principalmente los clientes de la firma quienes confirman la hipótesis al identificar una trivialización en la oferta e imagen de la misma.

7. DIAGNÓSTICO DE LA PROBLEMÁTICA DE LA MARCA

Contemplando la investigación contextual y de mercado que abarcan al objeto de estudio, en este capítulo se realiza el diagnóstico de la problemática de Walmer y posteriormente se plantea la proposición central de este Proyecto Final.

7.1 Diagnóstico

En base al análisis realizado en los capítulos anteriores, es posible observar que en los últimos años el mercado sufrió un proceso de saturación, y aumentó la competencia con una oferta más orientada a la prevalencia del precio, factor priorizado junto a la calidad por los consumidores al momento de comprar amoblamiento. De igual forma, la baja frecuencia de compra que caracteriza a esta categoría y la distancia temporal entre las ocasiones de consumo representan un reto para todos los actores. De esta manera, la diferenciación se convierte en una estrategia clave a la hora de conquistar clientes potenciales.

Aun así, mediante el estudio de los consumidores se observó que las marcas Premium no presentan grandes diferencias frente a los ojos del consumidor, atribuyéndoles principalmente los mismos conceptos. A pesar de contar con atributos de valor para su público objetivo (calidad, diseño, confort, excelente servicio al cliente, profesionalismo, servicio integral, entre otros) Walmer tampoco posee una imagen de marca fuerte que le permita diferenciarse y despegarse frente a su competencia.

Según declaraciones de la marca, en el último tiempo Walmer ha incurrido en una guerra de precios, recurriendo a esta estrategia con el fin de ganar participación de mercado y llamar la atención de los consumidores. Sin embargo, a través de la misma debilitó la identidad que la caracterizaba y que en el pasado supo ser su principal fortaleza competitiva: ser el líder en diseño, introduciendo las tendencias en el mercado uruguayo, calidad y *expertise*. De acuerdo con la investigación de mercado, actualmente los consumidores no perciben una imagen de marca clara, asociándola en muchos casos a valores dispares (antiguo, clásico, trivial) a la identidad que la misma desea representar. Esto significa un problema para la marca, ya que "la realidad que en verdad cuenta es la que ya existe en la mente del cliente prospecto" (Ries & Trout, 2003, p. 5).

De esta manera, la estrategia de Walmer se apartó de su diferencial; en palabras del Director General, "como empresa intentamos meternos en esa filosofía, en ese mundo de lucha

de precios y hoy nos dimos cuenta que con eso perdimos identidad. Entonces, queremos volver a los orígenes, defendiendo nuestros principios, nuestras convicciones y nuestras fortalezas"[178].

En base a lo anteriormente mencionado, se identifica que Walmer presenta un problema de posicionamiento. Se define como posicionamiento a "lo primero que viene a la mente cuando se trata de resolver el problema de cómo lograr ser escuchado en una sociedad sobrecomunicada (...) con el propósito de conseguir una posición valiosa en la mente del cliente" (Ries & Trout, 2006, p. 7). Actualmente, desde el punto de vista comunicacional, Walmer no transmite la identidad que conforma sus raíces y carece de un concepto estratégico creativo que la identifique, dificultando así la captación de clientes potenciales. Liberman declara:

> Nuestro crecimiento se vio afectado porque el mercado de alguna manera se prostituyó (...) A pesar de que intentamos entrar en esa competencia, nuestra empresa siempre se basó en otras fortalezas, de diseño, de calidad, de servicio, (...) y hoy entendemos que en el terreno de la comparación fría de precio seguramente no nos vaya muy bien. (...) Por eso queremos volver a lo de antes (...) mostrar que nuestra fortaleza se sustenta en otros pilares y en brindar otro tipo de experiencia (...) Hoy entendemos que no necesitamos hablar de precios, sino enfocarnos en nuestras bondades; contar quiénes somos y qué brindamos. Lo que para nosotros es interiorismo; que nos interesa entender y entrar en tu forma de vida y armar tu hábitat. Marcar nuestro diferencial[179].

Frente a esta situación, Walmer apunta a volver a ser asociada a los conceptos que forman parte de sus raíces, que fueron descuidados en el pasado reciente. Se puede concluir que la problemática de Walmer es no contar con un posicionamiento e imagen diferenciada, consistente y alineada a lo que la marca desea ser, que refleje las fortalezas de la misma y presente un valor agregado que logre captar la atención de los consumidores.

7.2 Proposición central del trabajo

La problemática de Walmer puede comenzar a solucionarse a través del desarrollo de una estrategia de marketing y una campaña de comunicación integral que tengan el objetivo de generar una imagen de marca fuerte y un posicionamiento que refleje su carácter y logre diferenciarla de sus competidores. Deberá ser una campaña de valor que se apoye sobre los puntos fuertes de Walmer que se corresponden con los atributos más valorados por el consumidor.

[178]Barros, B. & Lorenzo, L. (26 de abril de 2021). Entrevista a Héctor Liberman, Director de Walmer. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.3.1, p. 146.
[179]Op. cit.

8. PLAN DE MARKETING

En este capítulo se plantean los objetivos de marketing propuestos y la posición de Walmer frente a los mismos. En función a esto, se presenta la segmentación del mercado y descripción del proceso de compra, la estrategia de marketing y tácticas a implementar, y los factores claves de éxito para que la estrategia se cumpla en forma óptima.

8.1 Objetivos de marketing

Se definieron los objetivos de la marca que se apuntan a conseguir por medio de lo propuesto en este trabajo. Se procuró que los mismos fueran coherentes con la historia de la marca y la realidad del mercado, y en el caso de los objetivos de negocio, que respondieran a la sigla SMART: ser específicos, medibles en función a criterios predefinidos, alcanzables y realistas dadas las condiciones del entorno, y limitados en el tiempo de un año (Oberlander, 2021).

En el período 2018 a 2019 el mercado de amoblamiento uruguayo presentó una contracción considerable, tendencia que se repitió en 2020, generando un contexto poco favorable para la búsqueda de crecimiento. Por otro lado, el carácter Premium de Walmer le impide fijar objetivos de crecimiento masivo, ya que los mismos serían desmesurados en relación con el costo de sus productos y la esencia de la firma. Aun así, de acuerdo con informantes calificados, el arribo de argentinos y su establecimiento en la ciudad de Punta del Este, junto con la tendencia postpandemia a renovar el equipamiento del hogar presentan una notoria oportunidad para incrementar las ventas de la marca. De igual forma, el aumento de la importación del mercado como respuesta al resurgimiento comercial en 2021 y la apuesta hacia la continuidad de la reactivación de la economía uruguaya para 2022 resulta esperanzador para el crecimiento y expansión de la empresa. Con relación a esto, se plantea como objetivo aumentar la facturación en un 10% en el período de un año, que podría implicar que Walmer gane un 0,3% del mercado, alcanzando un *market share* de 3,3% en términos de facturación. Se considera que este objetivo es ambicioso, pero posiblemente alcanzable.

En lo que a Walmer respecta, según Liberman, la marca no es asociada a la identidad que la caracteriza por lo que necesita refrescar su imagen. La investigación de mercado confirmó este pensamiento, arrojando que Walmer es percibida como una marca antigua y clásica, que no llama la atención de los clientes potenciales y carece de un posicionamiento claro y distintivo. En función a esto, se plantea como objetivo reposicionar a Walmer, construyendo una imagen firme que refleje sus raíces, seduzca a los consumidores y la despegue de sus principales competidores.

8.2 Fortalezas y debilidades frente a objetivos

Walmer se posiciona frente a los objetivos desde debilidades, lo que implica que se deberá cambiar la realidad de la marca para alcanzar dichas metas. En primer lugar, al tratarse de un mercado consolidado, todas las marcas compiten por lograr conquistar porciones del mismo. De esta manera, el crecimiento planteado como objetivo parecería depender de lograr ganar participación de mercado que hoy pertenece a otra marca. Este desafío de crecimiento es compartido por el resto de los actores, por lo que es de esperar que otras marcas también realicen acciones para conquistar a los clientes.

En segundo lugar, la priorización del precio por parte de los consumidores es un factor negativo para Walmer, ya que comercializa sus productos a precios elevados. La marca debe lograr transmitir los atributos diferenciadores y el valor agregado de su propuesta, al igual que el carácter Premium de la marca que justifica el valor de sus productos.

En tercer lugar, la investigación de mercado confirmó que Walmer presenta una brecha entre su identidad y la imagen de marca proyectada. Los consumidores no presentan convicción sobre la imagen de Walmer y al definirla la relacionan a conceptos completamente opuestos a lo que la marca quiere ser, por lo que estos aspectos deberán alinearse para reposicionar a la firma.

Por último, a pesar de ser una marca conocida por la mayoría de los consumidores investigados, pocas personas pertenecientes a su público objetivo la han consumido debido a la percepción que tienen sobre la firma. Se deberá trabajar en cambiar esta concepción con el fin de lograr los objetivos pautados.

Por otro lado, Walmer se posiciona frente a los objetivos desde un lugar de fortaleza y con un proceso avanzado que se debe profundizar para lograr los objetivos estipulados. En primer lugar, la marca posee una óptima recordación de marca y trayectoria en el mercado que facilitan el alcance a los potenciales clientes. A su vez, la calidad, diseño y confort, atributos muy valorados por los consumidores, son características inherentes a los productos de la marca, mientras que el servicio de atención al cliente, uno de los aspectos más relevantes al momento de contratar un servicio de interiorismo, es la característica más destacada por los consumidores de la firma. Estas son fortalezas que, combinadas con una óptima estrategia de comunicación, podrían conquistar a los clientes potenciales y convertir a la marca en la opción de preferencia por sobre la competencia.

Asimismo, a pesar de la distorsión de la imagen de la marca, la esencia de Walmer está orientada a los valores deseados a transmitir, por lo que las bases sobre las que se construye su ADN son un sustento para conseguir la percepción deseada. Por último, la ausencia de un

posicionamiento claro de la competencia directa resulta beneficioso para Walmer, ya que sería la primera marca de amoblamiento Premium en generar una imagen clara y particular en la mente del consumidor.

En conclusión, Walmer se sitúa frente a los objetivos desde debilidades inherentes al mercado, para las que deberá construir una estrategia que supere los esfuerzos de los demás actores, así como debilidades particulares de la marca que se deberán solventar o convertir en fortalezas para lograr los objetivos. Por otro lado, las características identificadas como fortalezas ayudarán a lograr las metas, siendo la base sobre la que se construya la estrategia para alcanzar los objetivos de mercado.

8.3 Segmentación de mercado y segmento objetivo

La segmentación de mercado consiste en la "división de un mercado en grupos más pequeños de compradores con necesidades, características o comportamientos diferentes que podrían requerir estrategias o mezclas de marketing particulares" (Kotler & Armstrong, 2017, p. 198).

Considerando la investigación de mercado, se estableció un perfil de comportamiento del mercado con el fin de identificar los distintos segmentos a los que puede apuntar Walmer. Se subdividió el mercado en base a una segmentación comportamental, la cual consiste en dividir el mercado en grupos según "el conocimiento, las actitudes, el uso o la respuesta de los consumidores en relación con un producto" (op. cit., p. 204).

El perfil de consumo de amoblamiento está determinado por distintas variables. En primer lugar, se identifican tres segmentos principales en relación con la ocasión de consumo: los que compran muebles para remodelar un espacio, los que compran al mudarse de residencia y los que compran para reemplazar otro mueble desgastado o disfuncional.

En segundo lugar, se identifican tres segmentos en relación con la modalidad de compra preferida al amoblar un espacio: los que prefieren comprar muebles de forma unitaria, los que prefieren contratar un servicio de interiorismo a cargo de una marca, y los que prefieren contar con interiorismo a cargo de un profesional particular.

En tercer lugar, la motivación de compra divide a los consumidores en tres segmentos principales: los que compran muebles para mejorar el confort de un espacio, los que compran para mejorar la apariencia de un ambiente y los que compran para volver un espacio funcional.

En cuarto lugar, los consumidores se dividen según las etapas en el proceso de compra en dos segmentos: los que se informan y evalúan diferentes opciones previo a la compra y los que no se informan.

Por último, los consumidores pueden segmentarse según los atributos más buscados a la hora de comprar amoblamiento. Principalmente se generan cinco segmentos: los que priorizan precio, los que favorecen calidad, los que anteponen el diseño del producto, los que buscan confort y los que distinguen las dimensiones del producto.

En base a los objetivos de mercado de Walmer, se definieron los siguientes grupos de consumidores a atacar:

- Los consumidores que compran muebles al remodelar o mudarse. La misión de Walmer se sustenta en ser parte de la construcción de los hogares de sus clientes. Estas ocasiones son las que permitirán demostrar el ADN y diferencial de la marca.
- Los consumidores que prefieren contratar un servicio de interiorismo a cargo de una marca. En la investigación de mercado se pudo observar que Walmer suele conquistar a los compradores que buscan interiorismo, ya que el mismo es el servicio más destacado de la marca. A su vez, esta modalidad permite transmitir la impronta de la firma en los hogares de los clientes.
- Los consumidores que compran muebles para mejorar el confort y la apariencia de un espacio. La búsqueda estricta de funcionalidad suele estar ligada principalmente a muebles que presenten grandes capacidades o practicidad (sofá camas, aparadores, cristaleros, entre otros). La oferta de Walmer está principalmente orientada a brindar productos destacados por su diseño, calidad y confort excepcional.
- Los consumidores que se informan y evalúan diferentes opciones previo a la compra. Estas personas están predispuestas a recibir propuestas, por lo que pueden interesarse frente a un valor agregado que responda a sus necesidades.
- Los consumidores que priorizan calidad, diseño de los productos y confort. Estos son los atributos a los que Walmer responde con mayor fortaleza y forman parte de la esencia de la marca y percepción que se apuesta a consolidar, por lo que es el segmento que estará más receptivo a considerar la firma.

A su vez, en base a la investigación de mercado, se realizó una segmentación demográfica, la cual consiste en la “división del mercado en grupos de acuerdo con variables demográficas como edad, etapa del ciclo de vida, género, ingreso, ocupación, escolaridad, religión, origen étnico y generación” (Kotler & Armstrong, 2017, p. 200). Se segmentó a los diferentes consumidores según rango etario, nivel socioeconómico y sexo biológico, y se

combinó con los grupos comportamentales definidos anteriormente para definir el segmento objetivo de Walmer con mayor precisión.

En primer lugar, se analizaron los segmentos comportamentales en relación con el rango etario 30 a 75 años, ya que como se explicó anteriormente, es el estrato con mayores posibilidades de consumir la categoría. Se identificó que los distintos segmentos son transversales a dichas edades, presentando los comportamientos de consumo en partes relativamente iguales. En base a esto, se definió todo el rango etario como segmento objetivo de Walmer, ya que presenta las variables comportamentales a las que se desea apuntar.

En segundo lugar, se estudiaron las variables comportamentales en función al sexo biológico, y se definió que no se distinguen variaciones destacables entre ambos sexos. A su vez, en base a los resultados, tanto hombres y mujeres compran la categoría en partes prácticamente iguales, por lo que se decidió apuntar a ambos sexos.

Por último, se analizaron los segmentos comportamentales respecto al nivel socioeconómico de los consumidores, y tampoco se identificaron variaciones significativas entre los distintos niveles. Aun así, de acuerdo con la investigación de mercado y declaraciones de Liberman, la mayoría de los clientes de Walmer presentan un NSE alto inferior o alto superior. En base a esto, y teniendo en cuenta el rango de precio promedio de Walmer, se definió apuntar a los niveles M+, A- y A+.

En conclusión, se define como segmento de mercado objetivo más apropiado para dirigir la estrategia de marketing de Walmer: hombres y mujeres, de entre 30 y 75 años, de nivel socioeconómico M+, A- y A+. Son personas que compran muebles al remodelar un espacio o mudarse de hogar, con la motivación de mejorar el confort y la apariencia de un espacio, que prefieren contratar un servicio de interiorismo a cargo de una marca, priorizan calidad, diseño del producto y confort, y se informan y evalúan las diferentes opciones del mercado previo a la compra.

8.4 Proceso de compra

Con el fin de comprender el comportamiento del segmento objetivo y su relación con la categoría, en base a la información recopilada en la investigación de mercado, se definieron las etapas que recorre en el proceso de compra de amoblamiento. Se aplicaron dos teorías consideradas como las más adecuadas para desarrollar el comportamiento de compra en la categoría a estudiar.

En primer lugar, se aplicó el modelo de involucramiento de López y Ruíz, que propone que "el comportamiento (...) varía mucho dependiendo del producto sobre el cual [el consumidor] realiza la compra" (2001, p. 56). El proceso de compra cambia según el grado de involucramiento que presenta un consumidor y el nivel de diferencias entre las marcas.

En el caso de la categoría amoblamiento, involucra un proceso de compra de alto involucramiento y baja diferenciación entre las marcas. Un mueble conlleva una inversión significativa, puede expresar el *yo* y tiene vida útil prolongada, no obstante, la diferencia entre la oferta de las marcas puede no ser tan relevante para los consumidores dentro de un rango de precio, diseño y calidad. Los compradores premeditan y se informan sobre la oferta del mercado, pero una vez decidida la compra y el tipo de producto deseado, la elección muchas veces puede ser influida por precio o facilidad de compra. En palabras de Maximiliano Ojeda, al comprar amoblamiento el público uruguayo:

> Compara muchísimo, busca muchísimo, analiza mucho, piensa y toma la decisión después de haber hecho un análisis súper exhaustivo de la compra que tenga que hacer. El uruguayo no es para nada impulsivo, no es muy expeditivo tampoco en la manera de resolver las compras, lo analiza, lo procesa, lo estudia y lo piensa. Es un poco lento el ritmo de venta de nuestro rubro, el público uruguayo no es demasiado ágil[180].

En conclusión la compra de muebles es una decisión premeditada, que se efectúa luego de una consideración y evaluación de opciones.

En segundo lugar, se aplicó el modelo postulado por Kotler y Keller en el libro *Dirección de Marketing* (2016), el cual propone que el proceso de compra consta de "cinco fases: reconocimiento del problema, búsqueda de información, evaluación de alternativas, decisión de compra y comportamiento posterior a la compra" (p. 173). Se analizó qué etapas y de qué forma las atraviesan los consumidores de amoblamiento[181].

La primera fase es el reconocimiento del problema o necesidad; es el paso más importante y el que da inicio al proceso. "La necesidad puede originarse por estímulos internos cuando una de las necesidades normales del individuo (...) se eleve a un nivel lo suficientemente alto como para convertirse en un impulso. Una necesidad también podría detonarse mediante estímulos externos" (Kotler & Armstrong, 2017, p. 160).

A su vez, en base a la teoría psicológica sobre la motivación humana propuesta por Abraham Maslow, "las necesidades humanas están ordenadas en una jerarquía donde las más

[180]Barros, B. & Lorenzo, L. (17 de julio de 2021). Entrevista a Maximiliano Ojeda, Gerente Comercial de Walmer. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.3.3, p. 166.
[181]Ver *consumer journey* en anexo 18.11, p. 308.

apremiantes se localizan en el punto inferior, y las menos en la parte superior. Las necesidades son fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización" (op. cit., p. 155). En el caso del amoblamiento, se puede definir que la motivación de consumo del segmento objetivo surge una vez que están satisfechas las necesidades básicas del individuo, originándose principalmente por estímulos internos, vinculados a la falta de confort y el deseo de mejorar la apariencia de un espacio, ligados a la ocasión de mudanza o remodelación.

La segunda fase es la búsqueda de información. En el caso del amoblamiento, en la mayoría de los casos el consumidor se informa (91%) sobre las diferentes ofertas y las evalúa previo a la compra. "Los consumidores pueden obtener información de muchas fuentes, las cuales incluyen fuentes personales, fuentes comerciales, fuentes públicas y fuentes empíricas" (op. cit.). En relación con la categoría de estudio, de acuerdo con la investigación cualitativa, los consumidores que se informan, suelen iniciar la investigación buscando inspiración en sitios web o foros de diseño. En palabras de una entrevistada, "en Pinterest me inspiro y después empiezo a mirar si hay algo parecido de lo que me gusta"[182]. Respecto a la oferta nacional, las principales fuentes de información son visitar los puntos de venta (80%), consultar los sitios web oficiales de las marcas (76%) e informarse en redes sociales (45%).

La tercera fase es la evaluación de alternativas, es decir, la forma en que el consumidor procesa la información sobre la oferta (Kotler & Keller, 2016). Según la situación y categoría de compra, las personas evalúan alternativas de manera diferente. "En ciertos casos, los consumidores se valen de cálculos concienzudos y del pensamiento lógico. En otros, los mismos consumidores realizan poca o ninguna evaluación; en su lugar, compran por impulso o se basan en la mera intuición" (Kotler & Armstrong, 2017, p. 161). Al consumir amoblamiento, el segmento objetivo suele visitar los puntos de venta para evaluar y comparar las alternativas en función a los atributos buscados, sus necesidades insatisfechas y el consejo de los vendedores. En palabras de entrevistados, "paso por las tiendas a verlo, probarlo, a que me expliquen un poco del producto y ahí tomaría la decisión de compra"[183], "me fijo opciones diferentes en casas y me guío en cuál me parece más aceptable"[184].

La cuarta etapa es la decisión de compra, que refiere a la decisión de qué marca adquirir. En el caso de amoblamiento, una vez evaluadas las alternativas, el consumidor selecciona la marca que mejor responda a sus necesidades. La decisión de compra puede verse

[182]Barros, B. & Lorenzo, L. (6 de diciembre de 2021). Entrevista a Macarena. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.10.6, p. 295.
[183]Barros, B. & Lorenzo, L. (29 de noviembre de 2021). Entrevista a Florencia. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.10.6, p. 244.
[184]Barros, B. & Lorenzo, L. (4 de diciembre de 2021). Entrevista a Juan José. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.10.6, p. 285.

afectada por factores situacionales o tendencias sociales, tales como el empeoramiento de la situación económica o la priorización de precio sobre otros atributos.

Por último, la quinta etapa es el comportamiento posterior a la compra. "Los consumidores realizan acciones adicionales después de la compra con base en su satisfacción o insatisfacción" (Kotler & Armstrong, 2017, p. 161). Este proceso varía según el nivel de involucramiento que la categoría demande. En cuanto al amoblamiento, debido al alto nivel de involucramiento y de acuerdo con las entrevistas, las personas esperan contar con garantía y un óptimo servicio postventa. Así, al estar satisfecho con el servicio de una marca el consumidor suele desarrollar cierto grado de lealtad (61%), reiterando la compra y recomendando la marca en su círculo social. "Los clientes satisfechos compran de nuevo un producto, hablan con otras personas de manera favorable de este, ponen menos atención a las marcas y a los anuncios de la competencia, y adquieren otros productos de la empresa" (op. cit., pp. 161-162).

8.5 Estrategia de marketing

Una estrategia es "una descripción de camino que debes recorrer para que puedas cumplir con los objetivos definidos" (Oberlander, 2021, p. 126). La estrategia de marketing para Walmer consistirá en desarrollar una propuesta única de valor que la diferencie de la competencia y conecte con el segmento objetivo. En palabras de Liberman:

> No hay dos personas iguales en el mundo, no hay dos formas de vida iguales, entonces para nosotros, cada persona, cada individuo, es diferente. Es diferente en su forma de vivir, en su forma de habitar su casa (…). Nuestra fortaleza se sustenta en otros pilares y en brindar otro tipo de experiencia[185].

La propuesta reafirmará los conceptos con los que la marca quiere ser asociada (diseño e interiorismo), y la vinculará con las raíces sobre las que se forja su misión, que representan un valor agregado para el consumidor: construir hogares.

8.6 Tácticas

En función de la estrategia de marketing establecida, se propusieron acciones concretas para alcanzar los objetivos. Estas se organizaron en base a las cuatro P del marketing, definidas por Kotler y Armstrong como "producto, precio, plaza y promoción" (2017, p. 54).

[185]Barros, B. & Lorenzo, L. (26 de abril de 2021). Entrevista a Héctor Liberman, Director de Walmer. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.3.1, p. 146.

8.6.1 Producto

Producto hace referencia a "la combinación de bienes y servicios que la compañía ofrece al mercado meta" (op. cit.). Se considera que los productos y el servicio de Walmer cumplen con su promesa y sustentan la estrategia que se busca desarrollar.

8.6.2 Precio

Precio es "la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar para obtener el producto" (op. cit.). Se considera que la estrategia de precios que viene desarrollando la marca está correctamente orientada para alcanzar los objetivos de mercado. Walmer comercializa sus productos a un precio medio respecto al resto de los actores Premium; su rango de precio le permite representar su carácter Premium, ya que connota la calidad, exclusividad y servicio que caracteriza su oferta, sin presentar los costos más excesivos del mercado que resultan poco atractivos para los consumidores.

8.6.3 Plaza

La plaza "incluye las actividades de la compañía que hacen que el producto esté a disposición de los consumidores meta" (op. cit.). Se considera que las tácticas de plaza desarrolladas por Walmer se corresponden con la estrategia de marketing planteada. La marca tiene presencia en puntos estratégicos de las ciudades en las que opera, y la disposición de los puntos de venta resulta óptima a la hora de transmitir la impronta de la firma. En función a la propuesta de valor que se buscará transmitir, se sugiere dotar a los Estudios Walmer[186] de un carácter más humano mediante la implementación de objetos (indumentaria, libros, elementos tecnológicos, instrumentos, portarretratos, etc.) que les brinde la esencia de un hogar.

Aun así, en la investigación de mercado se descubrió la falta de conocimiento de la ubicación del local de Montevideo por parte de potenciales clientes. Con relación a esto, se considera pertinente reafirmar la ubicación de la tienda en la comunicación.

Con respecto a la distribución online, se propone que Walmer Uruguay cuente con su sitio web propio, en lugar de compartirlo con Walmer Argentina. Esto permitiría exhibir los productos y la propuesta de la marca de una forma más clara, brindando importancia y autonomía a la firma en Uruguay. Se sugiere trabajar el atractivo y funcionalidad del sitio con el fin de brindar una experiencia virtual que refleje el carácter de Walmer. De esta manera, se propone que el sitio presente el catálogo completo de productos y realidad aumentada para visualizar a través de la cámara de dispositivos móviles los productos en el espacio para el que

[186]Forma en que se le llama a cómo están presentados los ambientes dentro de los locales de Walmer.

están siendo buscados. De igual forma, en todas las páginas del sitio se recomienda destacar los botones de acción para coordinar una reunión con un interiorista de la firma.

8.6.4 Promoción

Por último, promoción "implica actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden a los clientes meta de que lo compren" (op. cit.). Se propone realizar una campaña publicitaria multimedios enfocada en reposicionar a Walmer comunicando su propuesta única de valor.

Teniendo en cuenta que el segmento objetivo suele informarse en internet previo a la compra de la categoría, se destinará una porción de los esfuerzos al marketing digital. Esta decisión también se respalda con lo planteado en el informe de El Perfil del Internauta Uruguayo de 2020, que declara que 9 de cada 10 montevideanos que son usuarios de internet buscan información sobre marcas y/o empresas en internet, y un millón lo hace habitualmente.

8.7 Factores claves de éxito

Se identificaron los aspectos que son fundamentales para que la estrategia se desarrolle correctamente y se logre cumplir con los objetivos.

En primer lugar, el producto es uno de los principales factores para demostrar calidad y diseño, por lo que preservar la materia prima y mano de obra que caracteriza a los muebles de Walmer es un pilar fundamental para la estrategia de marketing.

En segundo lugar, es vital mantenerse alineado a los costos de importación con los que se ha trabajado hasta el momento, para poder continuar con la táctica de precio empleada actualmente. Con relación a esto, es importante trabajar la elección de los proveedores.

En tercer lugar, un factor clave es continuar brindando una destacada atención al cliente, principalmente en relación con el servicio de interiorismo. Se debe contar con personal calificado, que cuente con conocimiento en el rubro y transmita los valores y la empatía que se apunta a asociar a Walmer.

Por último, es crucial contar con una campaña de comunicación masiva que transmita el posicionamiento de Walmer a los clientes potenciales, ilustrando el nuevo horizonte al que apuesta la marca.

9. ASIGNACIÓN DE PRESUPUESTO

El objetivo de este capítulo es definir el presupuesto disponible para publicidad y planificar cómo invertirlo de la mejor forma posible.

9.1 Método de asignación de presupuesto

Se estableció el presupuesto en base a un porcentaje de la facturación del año anterior. Como se mencionó anteriormente, de acuerdo con las declaraciones de Héctor Liberman, la facturación anual de la categoría se estima en 150.000.000 de dólares y Walmer cuenta con un 3% del mercado.

9.2 División de presupuesto

Walmer facturó USD 4.500.000 en el año 2020. Para obtener los ingresos brutos a este número se le descontó el IVA, reduciéndose a USD 3.688.525.

Se destinó el 5% de los ingresos brutos para la realización de la campaña. Este porcentaje se definió en base a las posibilidades de la marca, la situación del mercado y el objetivo de negocio propuesto con anterioridad. Con relación a esto, el presupuesto de inversión es de USD 184.426. Los honorarios de la agencia se fijaron en un 10% de la inversión, que corresponde a USD 16.766. Esto define el presupuesto sin honorarios en USD 167.660. El 70% se invertirá en medios: USD 117.362, y un 30% en producción: USD 50.298.

Tabla 4. Cálculo de presupuesto

Distribución del presupuesto	USD
Inversión en medios	117.362
Inversión en producción	50.298
Honorarios de agencia	16.766
TOTAL	**184.426**

Fuente: elaboración propia

10. BRIEF DE CAMPAÑA

Para elaborar la campaña de publicidad para Walmer se empleó el modelo de *brief ROI Springboard* propuesto por DDB, cuya estructura se basa en la relevancia, originalidad e impacto. El modelo es una secuencia de razonamiento para ayudar a comprender la realidad y llegar a un brief creativo que sea lógico y preciso.

10.1 Objetivos de mercado

- Aumentar la facturación en un 10%, alcanzando una participación de 3,3% en el período de un año.

10.2 Objetivos de comunicación

- Reposicionar a la marca Walmer, generando una imagen más contemporánea que seduzca a los potenciales clientes, refleje las raíces de la marca y comunique su promesa: construir hogares con diseño.

10.3 Público objetivo

El segmento objetivo de mercado al que apunta Walmer son hombres y mujeres, de 30 a 75 años y de un nivel socioeconómico alto superior, alto inferior y medio alto. En base a esto, se definió el público objetivo primario y secundario para la campaña.

10.3.1 Segmentación por variables duras

En términos generales, el público objetivo de la campaña son hombres y mujeres, ya que de acuerdo con la investigación de mercado no se presentan diferencias significativas de consumo por sexo, residentes en Montevideo o Maldonado, departamentos en los que opera Walmer, y que tienen un NSE A+, A- o M+ que les permite costear el tipo de productos y servicios que la marca comercializa.

En relación con el rango etario, dado que la campaña apunta a refrescar la imagen de Walmer y captar clientes potenciales, se decidió apuntar como público primario a los hombres y mujeres de entre 30 y 45 años. Las personas de este rango etario son más proclives a estar equipando sus hogares por primera vez, por lo que son consumidores relativamente nuevos de la categoría que la marca podrá conquistar y fidelizar.

Por otro lado, se estableció como público objetivo secundario a hombres y mujeres de entre 46 y 75 años. Se estima que las personas de este rango son consumidores de empresas competidoras, por lo que se apuntará a conquistar una porción del mercado de la competencia.

10.3.2 Segmentación por variables blandas

Tanto el público objetivo primario como el secundario comparten las mismas características comportamentales. Son personas independientes económicamente, profesionales con un trabajo estable. Presentan un bagaje cultural alto, disfrutan viajar, cuidan su imagen y valoran estar a la moda. Compran amoblamiento de forma premeditada para mejorar el confort o la apariencia de un ambiente, principalmente cuando remodelan un espacio o se mudan de residencia. Les gusta disfrutar de su hogar y cuidar los detalles; por ese motivo, buscan crear espacios innovadores y a la vez confortables en función de su estilo de vida y necesidades. Son personas que disfrutan del diseño de interiores y le dan mucha importancia a la decoración, por lo que prefieren contar con asesoramiento profesional al momento de equipar un espacio. Al amoblar un ambiente, suelen involucrarse en el proceso de compra, informarse y evaluar las opciones del mercado visitando los puntos de venta, los sitios web y redes oficiales de las marcas; con relación a esto, en la búsqueda de opciones resultan permeables y receptivos a la comunicación. Están dispuestos a pagar costos altos en marcas de amoblamiento Premium ya que aprecian que los productos para el hogar perduren en el tiempo y sean exclusivos. Al momento de elegir una marca de amoblamiento, valoran principalmente la calidad, confort y diseño de los muebles, el servicio al cliente y la empatía del interiorista.

10.4 Acción deseada y acción sustituida

Se busca que los consumidores visiten los locales de Walmer de forma intencional. Que al momento de equipar un espacio y requerir un servicio de interiorismo, las personas consulten en Walmer antes que en las marcas de su competencia.

10.5 Barreras - Desafíos - Key Issues

Se identificaron las dificultades que podrían interrumpir el proceso de compra. De las siete posibles dificultades (ignorancia, confusión, perspectivas negativas, recomendaciones a la competencia, servicio ineficiente, falta de stock y percepción de precio) se encontraron barreras de segundo y tercer nivel. Las mismas son vencibles y dependen de la comunicación. Por otro lado, se identificó una barrera de séptimo nivel, que no se puede vencer desde la comunicación, por lo que se debe apostar a sortearla.

- Confusión:
    - El público objetivo no encuentra grandes diferencias entre las marcas Premium.
    - Walmer tiene poca percepción de marca. No presenta una imagen fuerte y distintiva.

    - Confusión respecto a la ubicación del local de Montevideo.
- Percepciones erróneas de la marca:
    - Los consumidores meta identifican a Walmer como antigua y clásica.
    - De acuerdo con las entrevistas realizadas en la investigación de mercado, clientes potenciales entienden que la marca no es para ellos.
- Percepción de precio:
    - El público podría dudar de gastar mucho dinero en la categoría debido a no ser un producto de primera necesidad.

10.6 Recompensas

De acuerdo con el modelo *ROI Springboard* existen cuatro tipos de recompensas: funcional, sensorial, emocional y expresiva. En el caso de Walmer se identificaron:

- Recompensa funcional: muebles de calidad superior que brindan confort; propuestas acordes a los gustos y necesidades del consumidor.
- Recompensa sensorial: productos de diseño atractivo y en tendencia; embellecen el hogar.
- Recompensa emocional: construcción de espacios en los que se van a vivir experiencias y generar recuerdos.
- Recompensa expresiva: muebles como expresión personal de estilo; otorgan estatus al hogar, son productos exclusivos.

10.7 Soportes

Los productos de Walmer se importan de fábricas reconocidas a nivel mundial; están elaborados con materiales de primera línea, presentan estructuras y mecanismos resistentes y terminaciones excepcionales, perdurando intactos a lo largo de los años. De igual forma, en caso de desperfectos suelen tener una garantía máxima de un año.

De igual forma, el diseño de los productos es elegante, sofisticado y está alineado a las últimas tendencias europeas que trazan el camino de la categoría.

A su vez, el servicio al cliente de Walmer es una de sus mayores fortalezas, apuntando a comprender al consumidor, su estilo de vida y gustos para ofrecerle una propuesta satisfactoria.

Por último, los productos Walmer cuentan con un valor asociado al prestigio de la marca en el mercado uruguayo.

10.8 Tono y estilo

Se utilizará un tono de comunicación sofisticado, elegante, cercano e inspirador. Se empleará lenguaje semiformal, hablando al público objetivo de *tú a tú*; el estilo de las piezas de comunicación tendrá el fin de demostrar vanguardia y el carácter Premium de Walmer.

10.9 Tendencia asociada

Walmer tiene las características para asociarse a la tendencia de decorar y mejorar el confort de los hogares, que está en auge en la actualidad.

Debido a la pandemia de COVID-19 que afecta a Uruguay desde 2020, ya sea por confinamiento o *home office*, las personas han incrementado el tiempo que pasan en sus hogares. Como se esbozó en el capítulo Categoría y Mercado, esto ha generado una reconsideración de la importancia brindada al diseño de interiores, originando un movimiento social orientado a refaccionar los espacios para que se adapten a las necesidades, gustos y vida de cada persona.

Los muebles y el servicio de interiorismo son la respuesta directa a esta tendencia. La propuesta de valor de Walmer ofrece una solución para su público objetivo, construyendo hogares confortables y atractivos, a la medida de cada cliente.

10.10 Apertura de medios

Se identificaron los lugares y momentos en los que el público objetivo estará más receptivo a la comunicación de Walmer.

En la investigación de mercado se concluyó que el público al que apuntará la campaña suele utilizar internet para informarse y evaluar opciones previo a comprar amoblamiento. Específicamente, suelen investigar en redes sociales, páginas web o cuentas en Pinterest relacionados al interiorismo y en los sitios web oficiales de las marcas. A su vez, el público es usuario diario de redes sociales (específicamente Facebook e Instagram) y portales de noticias (CIFRA, 2021). Suelen consumirlos en sus tiempos muertos, específicamente al mediodía y al finalizar el horario laboral (posterior a las 18 horas). El consumo más fuerte de Facebook suele tener lugar los miércoles y jueves en la mañana (aproximadamente 9 a 14 horas), y en el caso de Instagram, miércoles y viernes en el turno vespertino (aproximadamente 10 a 16 horas). En el caso de portales de noticias, suelen ser más consumidos por el público objetivo los domingos (2019)[187]. Por este motivo, la realización de publicidad en sitios de interés, portales y redes sociales es un punto relevante a tener en cuenta.

[187]Recuperado de: https://bit.ly/33qExv6

De igual forma, el público meta son profesionales con una rutina ajetreada, por lo que pasan muchas horas transitando en la ciudad. Suelen transportarse en sus propios vehículos, por lo que las acciones en la vía pública pueden ser un medio para captar su atención.

10.11 Punto clave del brief

El *key insight* del que se anclará la campaña publicitaria se desprende de las recompensas propuestas y se puede expresar como: Walmer construye hogares con diseño.

10.12 Inclusiones obligatorias

En base al Código de Normas Éticas Publicitarias (2013), publicado por el Consejo Nacional De Autorregulación Publicitaria del Uruguay (CONARP), no existe un marco regulatorio que aplique a la categoría amoblamiento.

Debido a esto, sólo se consideraron inclusiones obligatorias que deben aparecer en todas las piezas de comunicación:

- Dirección del local en cada ciudad (en publicidad offline).
- Sitio web de la marca (www.walmer.com.uy).
- Ícono de Instagram y Facebook (en publicidad offline).

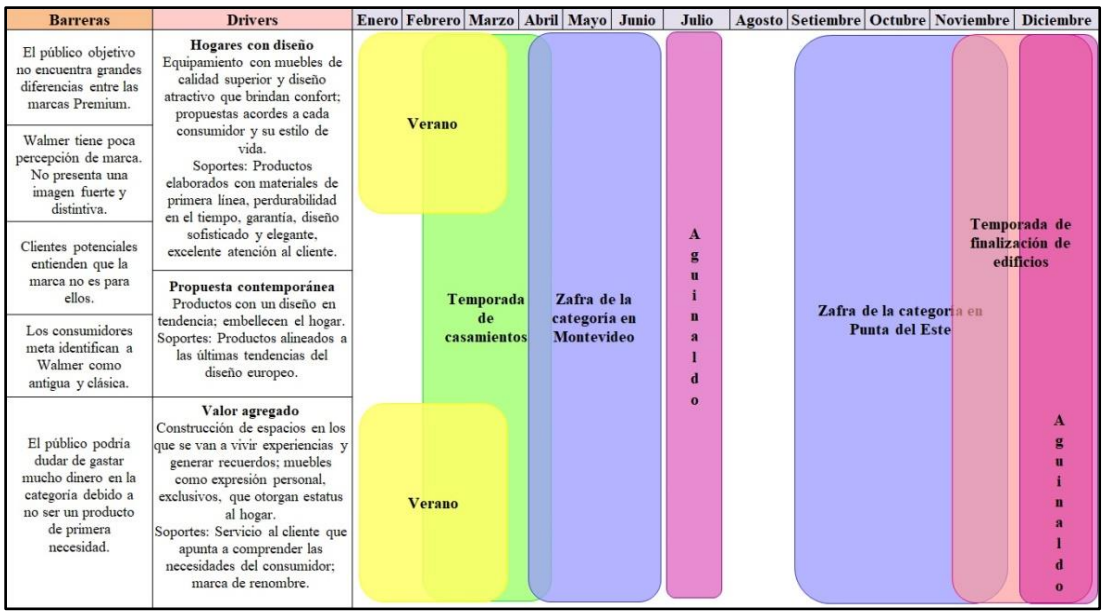
11. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

En este capítulo se establece la ejecución de la campaña propuesta. Se realiza el plan 4D, se define el posicionamiento actual y deseado de Walmer y se plantean los recursos de comunicación a emplear.

11.1 Identificación de oportunidades para la comunicación de soportes y recompensas (Plan 4D)

Se elaboró un plan 4D que permite visualizar las oportunidades más efectivas para comunicar las recompensas y soportes (*consumer drivers*) de Walmer. A continuación se presenta el plan con las tres líneas de comunicación y plazos en el tiempo (ver cuadro 7. Plan 4D).

Cuadro 7. Plan 4D



Fuente: elaboración propia

La primera línea apunta a transmitir el diferencial de la marca y su propuesta única de valor. La segunda apunta a contrarrestar la percepción negativa de Walmer en la mente de los consumidores. Por último, la tercera línea busca transmitir el valor agregado que ofrece Walmer, justificando su costo elevado.

Se identificaron diversos momentos del año en los que la marca puede llevar a cabo estas líneas de comunicación. En primer lugar, la zafra del rubro en ambos departamentos se presenta como una oportunidad importante para comunicar la propuesta de Walmer. En segundo lugar, el verano se corresponde con la llegada de extranjeros a transcurrir la temporada en Uruguay. De igual forma, muchos uruguayos se trasladan a sus hogares de veraneo, ocasión en que puede surgir la búsqueda de amoblamiento.

En tercer lugar, la temporada de finalización de edificios conlleva el inicio de mudanzas, momento en que consumidores potenciales pueden estar más propensos a escuchar diferentes propuestas. De igual forma, la temporada de casamientos presenta una oportunidad para regalar productos de la categoría, así como comprar amoblamiento que acompañe el comienzo de dicha etapa.

Por último, al tratarse de una categoría que requiere una inversión significativa, el pago de aguinaldo podría ser un factor clave que determine la consideración de consumir productos de esta índole.

Teniendo en cuenta estas oportunidades, se plantea una campaña que comience en noviembre y continúe hasta febrero inclusive, entendiendo que es el período en el que al público objetivo más le puede interesar la propuesta de Walmer.

11.2 Posicionamiento de marca: actual y deseado

El posicionamiento actual de Walmer es: "costoso, clásico, antiguo, calidad, buen gusto y elegancia". Como se mencionó anteriormente, este no representa una imagen definida y diferencial para la marca, y es contraproducente con lo que la marca desea representar.

Este posicionamiento se debe a la falta de claridad presente en el último tiempo en la construcción de la identidad de Walmer. De acuerdo con su director, la firma apunta a ser asociada al diseño y las raíces que dieron inicio a la firma. Con relación a esto, como se concluyó anteriormente, existe una brecha a trabajar entre la personalidad y el posicionamiento de la marca.

Dado que se apunta a sintonizar la imagen e identidad de Walmer, se entiende que el posicionamiento actual no es adecuado para lograr los objetivos de mercado planteados. Es necesario generar una imagen clara que distinga a la marca en el mercado, capte la atención de los consumidores y la diferencie de la competencia.

Se apuntará a un posicionamiento que contemple los atributos más valorados por el público objetivo de los que Walmer se puede apropiar (calidad, diseño del producto y confort) y los que caracterizan su propuesta: excelente atención al cliente y servicio integral[188].

De esta manera, se pretende posicionar a Walmer como la marca de amoblamiento Premium que construye hogares con diseño, es decir, equipa los espacios con productos exclusivos, elegantes, de calidad y en tendencia teniendo en cuenta el confort, las necesidades, gustos y estilo de vida de cada consumidor. Este es un posicionamiento original para la firma,

[188]Ver *Brand Essence Wheel* en anexo 18.12, p. 309.

que conecta directamente con las necesidades de los potenciales consumidores, y apunta a corregir la percepción errónea de la marca definida como antigua.

Para lograr este posicionamiento se realizará una comunicación cuidada que transmita la contemporaneidad de los productos, con un estilo elegante, cálido y sofisticado.

11.3 Definición de recursos de comunicación

En la campaña se empleará el recurso de comunicación denominado trazos de vida que "consiste en desarrollar historias alrededor del producto, que aparenten ser extraídas de la vida cotidiana. La idea es lograr que el espectador se identifique con la situación mostrada en el anuncio" (Bassat, 2001, p. 104). Este recurso es habitual en productos con beneficios difíciles de percibir o en los que no ofrecen beneficios diferenciales.

Debido a que Walmer y el resto de las marcas Premium no presentan diferencias significativas a los ojos del público, el recurso elegido se empleará para revertir esta percepción, transmitiendo la propuesta única de valor de la firma y generando un vínculo emocional con el público objetivo.

12. ESTRATEGIA CREATIVA

En este capítulo se plantea el racional creativo, concepto eje y claim de la campaña, las piezas creativas y la estrategia digital propuesta para Walmer.

12.1 Racional creativo

Walmer tiene como objetivo principal desarrollar un posicionamiento que refleje su identidad y la diferencie del resto de la oferta Premium.

Al analizar la comunicación de la categoría, se puede observar que las marcas Premium repiten una misma lógica: fotografías de ambientes orientadas a transmitir vanguardia y diseño desde un punto de vista racional y únicamente estético.

Sin embargo, a partir de la investigación de mercado se descubrió que a la hora de contratar un servicio de interiorismo, además de apuntar a obtener un diseño estético y moderno, el público objetivo busca confort: ser comprendido y lograr resultados que respondan a su día a día, expresen sus gustos, y les ofrezcan bienestar. A modo de *insight*, las personas no buscan una 'casa de revista', sino que desean componer su hogar de forma atractiva; un hogar con estilo, un hogar con diseño.

Walmer construye su propuesta de valor con relación a esto, convirtiéndose en la imagen que se apuntará a comunicar. El diseño es un deber ser de la marca, que está implícito en el estilo de los productos y elementos gráficos de la firma. No obstante, la construcción de hogares es un valor intangible del que la marca se podría apropiar y debería transmitir. Ahora, ¿cómo comunicar esta propuesta de una forma diferente, que sea relevante para el público objetivo y responda al tono y carácter Premium de la marca?

Al definir el concepto *construir hogares*, el mensaje denotado está vinculado a la construcción y equipamiento propiamente dicho. Sin embargo, un análisis más profundo permite inferir que construir hogares es mucho más que eso. Un hogar son costumbres, sensaciones, recuerdos, momentos y sentimientos. Es el olor a roble que caracteriza tu living, el calor de la estufa en una tarde de invierno, el sabor de la comida que cocina tu familia, el cosquilleo de la alfombra sobre tus pies descalzos, la colección de discos de tu artista preferido, la cena de los viernes en familia, tu lugar favorito en el sofá, el retrato que dibujó tu hijo, el sonido que hacen las sillas al acomodarlas para el almuerzo, los portarretratos que reviven los momentos más preciados, el aroma que desprenden las plantas de tu jardín, el sonido de tus pasos sobre el piso de parquet, las flores características del hogar de tu infancia o la suavidad de los almohadones que adornan tu cama.

Así, el hogar son intangibles asociados a un espacio físico y sus componentes; es el valor emocional que florece en los ambientes de una casa.

Con relación a esto, surgió la idea de reforzar la identidad de Walmer a través de una campaña institucional que explicite los valores intangibles que conforman un hogar asociados a sus productos y servicios. Los muebles de Walmer y su servicio de interiorismo ofrecen al consumidor una ambientación en tendencia, así como texturas, sonidos, aromas, simbolismos y una plataforma para construir las experiencias que conforman su hogar, su refugio, su templo, su lugar en el mundo.

En síntesis, Walmer es la opción ideal para componer espacios refinados que representen y sean los cimientos de la vida de su público objetivo.

12.2 Concepto eje de la campaña e integración 360°

En esta sección se definió la idea en torno a la que girarán todas las aplicaciones de la campaña. Se procuró que la misma contara con la liquidez suficiente para fluir en distintos medios, y que fuera valiosa y funcional en relación con lograr los objetivos planteados.

En función a esto, se planteó el concepto eje de la campaña como: Walmer es la marca de amoblamiento Premium por excelencia para construir hogares con diseño, ya que ofrece productos alineados a las últimas tendencias del interiorismo y cuenta con profesionales orientados a generar espacios que sean confortables y se conviertan en su hogar: representen a cada cliente, se adecúen a su estilo de vida, generen sensaciones únicas y sean una plataforma para vivir experiencias memorables[189].

12.3 Claim de la campaña

El claim de la campaña será: Viví con diseño.

Este claim busca expresar que Walmer crea espacios adecuados a las tendencias del diseño para vivir, es decir, generar experiencias, expresarse, recordar momentos, disfrutar y sentir. En relación con esto, el concepto vivir hace referencia a que Walmer construye un verdadero hogar para cada cliente.

12.4 Piezas creativas para medios offline

12.4.1 Vía pública

De acuerdo con Bassat, la publicidad exterior debe “provocar el máximo impacto (...), buscar la concisión y brevedad (...) y acercarse al punto de venta” (2001, pp. 150-152). Para

[189]Ver polisemia del concepto eje de la campaña en anexo 18.13, p. 310.

generar *branding* y fortalecer el posicionamiento de Walmer, se realizarán cuatro piezas para paletas, tres para carreteros y tres piezas para gran formato[190].

En cuanto a elementos gráficos, contarán con una estética cuidada que demuestre sofisticación y el carácter Premium de Walmer. Se emplearán fotografías en plano detalle de productos Walmer, con el fin de transmitir cercanía y presentar un enfoque original y distintivo en la comunicación de la categoría. Se elegirán productos de líneas modernas, que reflejen el carácter que distingue a la firma. De igual forma, se utilizarán titulares cortos asegurando su fácil lectura en los pocos segundos que los peatones y conductores destinarán a leerlos.

12.4.2 Prensa

"La prensa es un medio que permite argumentar y reflexionar. Y esto es mucho más que un gran valor" (op. cit., p. 129). En este medio se realizarán tres páginas completas de revista. La comunicación en prensa "consiste en reducir a una buena expresión gráfica el camino creativo escogido" (op. cit., p. 133); con relación a esto, se mantendrá una estética similar a la empleada en vía pública, implementando fotografías atractivas y titulares más desarrollados que reflejen la identidad de Walmer que se apuesta a transmitir[191].

12.4.3 Evento

Se organizará un evento para generar una experiencia de marca presencial que transmita el nuevo posicionamiento de Walmer. Esta decisión se basa en que los eventos son una instancia de promoción que caracteriza a las marcas Premium, al igual que a la categoría amoblamiento y que han formado parte de la impronta de Walmer desde sus inicios.

El evento propuesto se denominará *Senses: una definición del hogar* y apuntará a demostrar un aspecto del hogar que Walmer contempla al equipar espacios, y que no se puede transmitir a través de la publicidad convencional: las sensaciones. De esta manera, los invitados podrán transitar por diferentes estaciones dedicadas a potenciar los sentidos: tacto, oído, olfato, vista y gusto. El objetivo de esta actividad es enfatizar el factor sensorial que aportan los muebles a la construcción del hogar, y el compromiso de Walmer con este tipo de aspectos al momento de diseñar espacios.

La ocasión tendrá lugar en el local de Walmer en Punta del Este y constará de dos instancias: por un lado, un *avant-premiere* dedicado a la prensa e *influencers*, donde se apuntará a difundir el concepto y generar medios ganados a través de reseñas que comenten la experiencia; por otro lado, el evento propiamente dicho donde se buscará generar un entorno

[190]Ver piezas creativas para vía pública en anexo 18.14.1, p. 311.
[191]Ver piezas creativas para prensa en anexo 18.14.2, p. 314.

íntimo y exclusivo orientado a un aproximado de 50 potenciales consumidores y clientes de Walmer[192].

12.5 Estrategia digital

En este apartado se desarrolló la estrategia digital para Walmer. Se apuntó a contar con una estructura lógica que permita la difusión de contenido, y una dinámica atractiva que permita la interacción.

12.5.1 Definir KPI'S

En función a los objetivos de marketing establecidos para Walmer, se definió realizar una campaña digital de branding, con el fin de construir marca de forma estratégica, inteligente y creativa en medios digitales, y hacerla relevante, diferente y sostenible en el tiempo (CMM, 2021).

Los *Key Performance Indicators* son "los indicadores que permitirán saber si alcanzaste los resultados y metas previamente establecidas" (Oberlander & Shahaf, 2018, p. 275). Se emplearán para establecer objetivos y medir la efectividad de las acciones en función de los propósitos planteados. Respecto a la campaña para Walmer, se medirá un mix de parámetros compuesto por los KPI: alcance, impresiones, frecuencia, CPM (costo por mil impresiones), cantidad de visitas al sitio web de Walmer y cantidad de reuniones coordinadas con la marca desde su sitio web.

12.5.2 Segmentación del público objetivo

Considerando el público objetivo definido en el capítulo Brief de campaña, se realizó una microsegmentación del mismo a partir de las herramientas que proporcionan las plataformas digitales de Facebook y Google Ads.

De esta manera, se definieron dos microsegmentos de público:

1. Hombres y mujeres de entre 30 y 75 años residentes en Montevideo de nivel socioeconómico A+, A- y M+, con intereses o búsquedas relacionadas a: diseño de interiores, hogar, tendencias, muebles, artículos de lujo, casa y jardín, decoración, arquitectura, reformas, servicio de interiorismo, comprar una casa, mobiliario doméstico y empresas de arquitectura.
2. Hombres y mujeres de entre 30 y 75 años residentes en Maldonado de nivel socioeconómico A+, A- y M+, con intereses o búsquedas relacionadas a: diseño de

[192]Ver planificación y organización completa del evento en anexo 18.15, p. 323.

interiores, hogar, tendencias, muebles, artículos de lujo, casa y jardín, decoración, arquitectura, reformas, servicio de interiorismo, comprar una casa, mobiliario doméstico y empresas de arquitectura.

12.5.3 Verticales de conversión

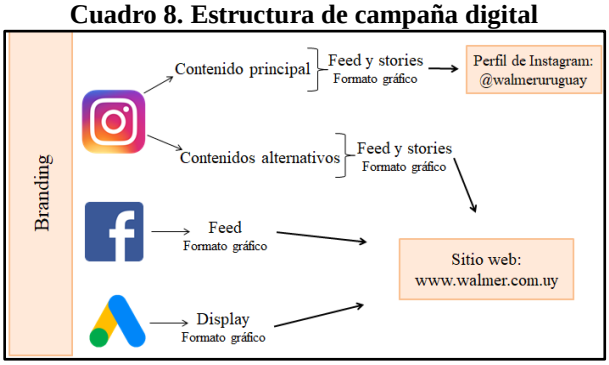
En base a los KPIs establecidos, se determinaron dos destinos a los que dirigirá la campaña digital. En primer lugar, el sitio web de Walmer propuesto para Uruguay (www.walmer.com.uy), en donde el público podrá acceder a información sobre la marca, su misión, propuesta y proyectos, conocer el catálogo de productos, coordinar una reunión con un interiorista, entre otros. En segundo lugar, el perfil de Instagram de la marca (@walmeruruguay), plataforma que permitirá al usuario visualizar los contenidos principales de la campaña digital, la identidad construida y la propuesta única de valor que Walmer apunta a embanderar. La decisión de estos destinos contempla los resultados de la investigación de mercado, los cuales indicaron que los consumidores de amoblamiento se informan en internet principalmente a través de los sitios web y redes oficiales de las marcas.

Las verticales de conversión a emplear en esta campaña serán: Display y *Social Ads* (redes sociales). Tanto los destinos como verticales estipuladas aplican para ambos microsegmentos.

A continuación se presenta el camino completo a recorrer por los públicos para cada vertical de conversión (ver Cuadro 8. Estructura de campaña digital). En el caso de la vertical Display, se incluirán anuncios de formato *banner* en diferentes páginas por medio de Google Ads. Estos anuncios guiarán el tráfico hacia el sitio web.

Por otro lado, en el caso de la vertical redes sociales, se incluirán materiales en Facebook (formato gráfico en *feed*) y en Instagram (formato gráfico en *feed* y *stories*). Estos anuncios también guiarán al sitio web, salvo la familia de contenido principal, que al presentar una estructura capitular, guiará el tráfico al perfil de la marca en Instagram para acceder a la acción completa.

Cuadro 8. Estructura de campaña digital



Fuente: elaboración propia

La campaña digital se complementará con notas patrocinadas en prensa digital, así como con la campaña en medios offline, resultando en el esquema de estrategia integrada de campaña[193].

12.5.4 Creatividades de ejemplo para cada vertical de conversión

Se proponen diferentes materiales para cada una de las verticales de conversión[194]. A su vez, cada vertical contará con distintos planes de anuncio de acuerdo con el cronograma diseñado para la campaña[195]. De igual forma, ciertos planes de contenido presentarán diversas ejecuciones con variaciones específicas para cada microsegmento según su área geográfica.

"El branding, (...) incluye todo lo relacionado con la marca, desde su identidad gráfica hasta su tono de voz, sus valores, y su propósito" (Oberlander, 2021, p. 21). En función a esto, todos los materiales apuntan a construir el posicionamiento deseado para Walmer a través de piezas originales y distintivas que llamen la atención de los usuarios y refuercen el concepto eje de la campaña y la promesa de la marca.

De acuerdo con Raquel Oberlander, "el desafío es brindar valor, mientras construyes marca" (2021, p. 45), por lo que se apostó a generar contenido de valor que entretenga, emocione, inspire, involucre o resulte útil para el público objetivo y lo atraiga en lugar de interrumpir su navegación (Oberlander, 2018). Todos los materiales fueron ideados para ser nativos en cada medio, adecuándose a las características y estilo de los mismos.

Materiales Instagram

Se plantean tres familias de contenido para la campaña:

- Hogares Walmer:

Será el contenido central de la campaña digital. Se propone generar una serie de nueve capítulos utilizando el recurso *storytelling*. Cada capítulo narrará un breve relato ficcional que ilustre la construcción de hogares a partir de productos Walmer, reflejando las costumbres, valor sentimental o sensorial que justifican las propuestas de interiorismo.

Se eligió este recurso con el fin de transmitir la propuesta de valor de la firma a través de un contenido entretenido y novedoso para la categoría, que conecte con las emociones de los usuarios. La serie se compartirá en formato de posteo dos veces por semana durante cinco semanas, apuntando a generar un seguimiento de las historias y el involucramiento del público en las mismas. Los capítulos estarán acompañados por fotografías en plano detalle de la

[193]Ver estructura general de la campaña en anexo 18.16, p. 328.
[194]Ver creatividades de ejemplo en anexo 18.14.3, p. 315.
[195]El cronograma se profundizará en el capítulo Plan de medios, p. 119.

propuesta referenciada en la historia, siguiendo la estética de la campaña, y del *call to action*[196] "Descubrí más", dirigiendo al perfil de la firma en dicha plataforma.

Una semana previa al lanzamiento del contenido, se realizarán *stories* en Instagram que compongan una breve campaña de expectativa. La misma consistirá en un titular que genere intriga y mantenga a los usuarios expectantes, dirigiéndolos al perfil de la marca en dicha red social a través del *call to action* "Enterate más".

- En palabras:

Consiste en una serie de posteos que transmitan la propuesta de Walmer a través de declaraciones del personal. Se apuntará a profundizar la identidad de la marca, comunicando el concepto de hogar y los valores del equipo humano que conforma a Walmer, y que al fin y al cabo, son los encargados de desarrollar y cumplir su promesa.

Este contenido se desarrollará en posteos; mantendrá una estética elegante, con una impronta más institucional, respondiendo al tono que caracteriza a la campaña. A su vez, incluirá el *call to action* "conocé nuestra propuesta" dirigiendo al sitio web de la firma.

- Viví con diseño:

Se propone generar anuncios en formato *story* que mantengan la estética y estructura de los avisos de prensa. Se apuntará a utilizar mensajes atractivos que llamen la atención y transmitan la propuesta de valor. Este contenido apuntará a unificar la campaña y aumentar la asociación del concepto en la mente del consumidor. Presentará el *call to action* "ver más" dirigiendo al sitio web de Walmer Uruguay.

Materiales Facebook

Se plantean dos familias de contenido para la campaña:

- Espacios con propósito:

Se buscará implicar e identificar a los usuarios a través de un contenido que ahonde en la finalidad, costumbres, sentimientos y sensaciones que deben contemplarse en los diferentes ambientes del hogar (living, comedor, cocina, dormitorio, entre otros). Se apuntará a inferir el compromiso de Walmer en la construcción de hogares, y se invitará a los usuarios a complementar los análisis con comentarios, demostrando que Walmer realmente se interesa en profundizar esta consigna.

El material consistirá en posteos en el *feed* de Facebook que respondan a la estética y tono de la campaña, acompañados de imágenes gráficas que representen cada ambiente con minimalismo, y el mismo *call to action* utilizado en Instagram dirigiendo al sitio web.

[196]Frase que cumple el objetivo de ser un llamado a la acción. Traducción: autoras.

- Viví con diseño:

Se plantea generar anuncios en formato *feed* que mantengan la estética y camino creativo de los avisos de prensa y las *stories* pautadas en Instagram.

Materiales Google Display

Se propone generar *banners GIF* de distintos formatos. Estos presentarán la misma estética y camino creativo que los carreteros, con el fin de unificar la campaña. Contarán con titulares llamativos que interesen al público objetivo, empleando el *call to action* descrito con anterioridad y dirigiendo al sitio web de la marca.

13. PLAN DE MEDIOS

En este capítulo se analiza la comunicación de la competencia, se plantea la elección de los medios y momentos en los que se efectuará la pauta publicitaria, se desarrolla la estrategia que justifica dicha elección, y se presenta el presupuesto desglosado para cada uno de ellos.

13.1 Análisis de la comunicación de la competencia

Se estudiaron las acciones de comunicación de los actores más relevantes[197] para entender el contexto comunicacional que presenta la categoría. El análisis se dividió en acciones en medios tradicionales y digitales.

13.1.1 Medios tradicionales

De acuerdo con los datos arrojados[198] a través del *software Monitor Evolution* de Kantar IBOPE Media[199], durante el 2021 solo tres marcas que componen la categoría[200] invirtieron en medios offline. BoConcept y Viasono solo pautaron en prensa (revistas), mientras que Divino solo tuvo presencia en televisión (abierta). En relación con la inversión anual, Divino presentó la mayor inversión, factor que se corresponde con su posición de líder y su participación de mercado. A continuación, se presenta la tabla de S*hare of Investment*[201] de la categoría:

Tabla 5. SOI de la categoría en Vía Pública, TV y Prensa

Marca	Vía pública	TV	Prensa	Inversión anual	SOI
BoConcept	$ 0	$ 0	$ 58.800	$ 58.800	0,27%
Divino	$ 0	$ 3.012.590	$ 0	$ 3.012.590	13,69%
Viasono	$ 0	$ 0	$ 29.400	$ 29.400	0,13%
Otras marcas	$ 198.240	$ 18.335.490	$ 368.790	$ 18.902.520	85,91%
Total de inversión	**$ 198.240**	**$ 21.348.080**	**$ 456.990**	**$ 22.003.310**	**100%**

Fuente: elaboración propia en base a datos proporcionados por Kantar IBOPE Media

A través de un informe de emisión del mismo *software*, se recopiló la participación de los distintos actores dentro de los puntos de *rating* pautados por la categoría en TV. En relación con las marcas de amoblamiento, solo Divino realizó pauta en Canal 4, Saeta TV y

[197]Manteniendo el criterio de los capítulos anteriores, se consideran como marcas más relevantes a la competencia directa de Walmer y al líder de mercado (Divino).
[198]Ver información en bruto de Kantar IBOPE Media en anexo 18.17, p. 329.
[199]Esta información fue facilitada por Gonzalo Praderío, docente de planificación de medios en Universidad ORT Uruguay y Director de Wavemaker.
[200]A través del *software Monitor Evolution* se accedió a información general respecto a la comunicación de muebles, por lo que la inversión total contempla actores que en función a este proyecto no se consideraron parte de la categoría amoblamiento (supermercados, marcas de muebles de jardín, muebles de oficina, entre otros). La inversión de estos actores externos a la definición de la categoría amoblamiento se reunió bajo el término 'otras marcas'.
[201]Concepto en inglés que refiere a la participación de las marcas en la inversión realizada por la categoría. Traducción: autoras.

Teledoce Color en enero, febrero, marzo, abril, junio, julio y diciembre de 2021. A continuación se presenta el *Share of Voice*[202] de la categoría:

Tabla 6. SOV de la categoría en TV

Marca	GRP's	SOV
Divino	654,26	8,98%
Otras marcas	6.634,48	91,02%
Total	**7.288,74**	**100%**

Fuente: elaboración propia en base a datos proporcionados por Kantar IBOPE Media

Al no poder cuantificar los resultados de la campaña pautada en prensa por BoConcept y Viasono, se calculó el índice de eficiencia[203] de la pauta realizada por Divino (ver tabla 7. SOV, SOI e IE), concluyendo que fue ineficiente en función al presupuesto invertido y los resultados obtenidos.

Tabla 7. SOV, SOI e IE

Marca	GRP'S	SOV	Inversión	SOI	IE
Divino	654,26	8,98%	$ 3.012.590	13,69%	0,66

Fuente: elaboración propia en base a datos proporcionados por Kantar IBOPE Media

13.1.2 Medios digitales

Debido a la falta de organismos de contralor en medios digitales, para analizar la presencia de los actores relevantes en el plano digital se realizó un mapa de las marcas en redes sociales y un análisis de sus búsquedas en Google.

En cuanto a las redes sociales (ver tabla 8. Mapa de los actores más relevantes en redes sociales), se observó que Instagram y Facebook son las redes predilectas para la categoría, ya que todas las marcas están presentes en ambas plataformas. Por otro lado, solo dos actores utilizan Twitter, siete cuentan con un perfil en LinkedIn, y seis presentan un canal de YouTube. Divino y BoConcept son las únicas firmas con presencia en todas las plataformas.

Tabla 8. Mapa de los actores más relevantes en redes sociales

Marca	Instagram	Facebook	Twitter	LinkedIn	YouTube
Arquetipo	11,7 K	53,8 K	-	391	54
BoConcept	14,9 K	1 M	216	1,9 K	37
Champagne	13,2 K	26,3 K	-	-	-
Divino	97,7 K	137 K	1,9 K	5,8 K	659
Fábrica Italiana	8,2 K	12,4 K	-	-	-
Forum Design	22,7 K	28 K	-	-	-
Giorello & Cordano	1 K	26 K	-	-	-
Kolher	2,7 K	1,9 K	-	-	-
Mad for modern	10,8 K	9,2 K	-	8	-
Mar Abierto	14,7 K	109,3 K	-	67	-
Musai	6,7 K	8,3 K	-	-	-
Porto	1,2 K	4,1 K	-	-	-
Samic	48,3 K	35,5 K	-	131	-
Vinzon	44,3 K	295,3 K	-	-	-
Vivai	7,1 K	36,7 K	-	25	9
Walmer	2,3 K	17,9 K	-	-	15
Wilson Tobal	20,9 K	27,6 K	-	-	13

Fuente: elaboración propia

[202]Concepto que refiere a la participación de las marcas en los puntos de *rating* pautados por la categoría. Traducción: autoras.
[203]Relación entre el dinero invertido y los resultados obtenidos en la pauta publicitaria.

Divino es el actor que reúne mayor cantidad de seguidores en Instagram, mientras que BoConcept es la marca con la comunidad más grande en Facebook. Aun así, en términos generales, Instagram y Facebook son las redes sociales en que todas las marcas reúnen mayor cantidad de seguidores, por lo que es posible inferir que son las plataformas en que los consumidores prefieren consumir contenido de marcas de amoblamiento. En función a esto, se empleó la herramienta biblioteca de anuncios de Facebook para analizar el accionar e indicadores de cada actor en las redes sociales más pertinentes para la categoría.

En el caso de Instagram (ver tabla 9. Mapa de los actores en Instagram), la amplia mayoría de marcas publican más de una vez por semana, y sólo seis marcas presentan pauta activa. Es destacable mencionar que, en términos generales, los resultados orgánicos obtenidos son poco eficientes, con una media de 32 *likes* entre los diferentes actores.

Tabla 9. Mapa de los actores en Instagram

Instagram			Pauta	
Marca	Frecuencia de publicación	Resultados orgánicos estimados	Anuncios activos	Formato
Arquetipo	Aprox. 1 public. c/7días	15 likes	4	Feed
BoConcept	Aprox. 1 public. c/1día	25 likes	25	Feed
Champagne	Aprox. 3 public. c/7días	30 likes	0	-
Divino	Aprox. 1 public. c/1día	50 likes	29	Feed
Fábrica Italiana	Aprox. 2 public. c/7días	15 likes	0	-
Forum Design	Aprox. 1 public. c/1día	20 likes	7	Feed
Giorello & Cordano	Inactivo desde 2020	10 likes	0	-
Kolher	Aprox. 2 public. c/30días	15 likes	0	-
Mad for modern	Aprox. 1 public. c/7días	60 likes	0	-
Mar Abierto	Aprox. 2 public. c/7días	50 likes	1	Feed
Musai	Aprox. 1 public. c/2 días	5 likes	0	-
Porto	Aprox 1 public. c/30 días	15 likes	0	-
Samic	Aprox. 1 public. c/2 días	55 likes	2	Feed
Vinzon	Aprox. 1 public. c/2 días	100 likes	0	-
Vivai	Aprox. 3 public. c/7días	50 likes	0	-
Walmer	Aprox. 3 public. c/7días	16 likes	0	-
Wilson Tobal	Aprox. 1 public. c/7días	20 likes	0	-

Fuente: elaboración propia

Por otro lado, en Facebook (ver tabla 10. Mapa de los actores en Facebook) la frecuencia de publicación es similar a la de Instagram, ya que la mayoría de las marcas repostean los mismos contenidos en ambas plataformas. En otro orden, sólo cinco marcas presentan pauta activa. En relación con los resultados orgánicos, en Facebook tiene lugar un desempeño aún más deficiente, con una media de siete *likes* entre todos los actores.

Tabla 10. Mapa de los actores en Facebook

Facebook			Pauta	
Marca	Frecuencia de publicación	Resultados orgánicos estimados	Anuncios activos	Formato
Arquetipo	Aprox. 3 public. c/30 días	10 likes	4	Feed
BoConcept	Aprox. 1 public. c/1día	5 likes	25	Feed
Champagne	Aprox. 3 public. c/30 días	10 likes	0	-
Divino	Aprox. 1 public. c/1día	15 likes	29	Feed
Fábrica Italiana	Aprox. 2 public. c/7días	4 likes	0	-
Forum Design	Aprox. 1 public. c/2 días	1 like	1	Feed
Giorello & Cordano	Aprox. 2 public. c/30 días	5 likes	0	-
Kolher	Inactivo desde 2020	2 likes	0	-
Mad for modern	Aprox. 1 public. c/7días	5 likes	0	-
Mar Abierto	Aprox. 2 public. c/7días	10 likes	0	-
Musai	Aprox. 1 public. c/3días	2 likes	0	-
Porto	Aprox 2 public. c/30 días	2 likes	0	-
Samic	Aprox. 1 public. c/2 días	6 likes	2	Feed
Vinzon	Aprox. 1 public. c/2 días	30 likes	0	-
Vivai	Aprox. 2 public. c/7días	10 likes	0	-
Walmer	Aprox. 3 public. c/7días	2 likes	0	-
Wilson Tobal	Aprox. 1 public. c/7días	10 likes	0	-

Fuente: elaboración propia

En conclusión, se observa que Divino y BoConcept son los únicos actores de la categoría que publican con una frecuencia diaria en ambas redes sociales y publicitan posteos con alta intensidad. Esto se corresponde con la posición de líder que ostenta Divino y el enfoque internacional que caracteriza a BoConcept.

Por otra parte, se empleó la herramienta Google Trends para conocer los resultados de búsqueda de cada marca en el plazo de un año (enero 2021 - enero 2022)[204]. Se observó que en relación con la media de búsqueda anual, Divino es el actor con mayor presencia, y uno de los que genera los mayores picos de búsqueda en momentos puntuales junto a Samic, Forum Design, Vivai y Walmer. Se puede suponer que estos picos coinciden con pautas publicitarias o promociones realizadas por dichas marcas. Por otro lado, Champagne, Kolher, Mar Abierto, Musai y Porto no presentaron resultados de búsqueda, por lo que se concluye que presentan muy poca presencia.

Por último, en cuanto a las búsquedas de temas o consultas relacionadas, de acuerdo con los datos arrojados por la herramienta, la mayor parte de personas que buscaron términos clave de la categoría (mueblería, muebles, juego de comedor, sillón, y silla) también buscaron Divino. Con relación a otros temas asociados, tal como 'interiorismo', no se encontraron coincidencias de búsqueda con los actores relevantes.

13.2 Software de simulación de pautas y metodologías de medición de audiencias

Para simular la pauta a realizar en Facebook e Instagram se empleó la herramienta Facebook Ads Manager. A partir de la misma es posible segmentar el público objetivo de la publicidad en base a variables duras y blandas, asignar un presupuesto, definir en qué plataformas pautar (Facebook o Instagram), el costo máximo a pagar y los dispositivos en los que mostrar los anuncios.

Por otro lado, la pauta de Google Display se realizó a partir de la plataforma de publicidad Google Ads, que permite segmentar anuncios por geolocalización, tipo de dispositivo, rango de edad, intereses del usuario, entre otros.

En el caso de la pauta a realizar en vía pública y prensa, actualmente no se encuentra disponible un *software* que permita su simulación.

13.3 Elección de teorías de medios

La teoría de medios escogida para la campaña propuesta es la Teoría de la Onda, que de acuerdo con Oscar Billorou consiste en alternar "períodos de gran intensidad de

[204]Ver comparativo SEM en anexo 18.18, p. 331.

comunicación con otros de baja intensidad" (1998, p. 136). Esta teoría responde al patrón de exhibición *pulsing*, el cual consiste en el mantenimiento de una base publicitaria continua, reforzada por períodos de actividad más intensos en momentos estratégicos.

Esta elección se basa en la estrategia planteada para Walmer, ya que se requiere una presencia publicitaria sin interrupciones y más frecuencia de contacto para afianzar la propuesta de valor de la marca y comenzar a introducir la imagen deseada en la mente del consumidor. A su vez, esta teoría permitirá distribuir estratégicamente la pauta y el presupuesto disponible, logrando una mayor permanencia de la campaña en el tiempo.

Se concentrarán los recursos en el momento de lanzamiento y cúspide de la campaña (evento) con el fin de tener mayor impacto, reduciendo la intensidad de pauta para evitar la saturación en la etapa de mantenimiento.

13.4 Elección de medios y justificación

A continuación se presentan los medios a utilizar en la campaña propuesta para Walmer. Se generó un mix de medios tanto tradicionales como digitales, ya que para comunicar la propuesta de valor de la firma, se deberá contar con medios offline que validen a la marca, así como gran presencia en medios digitales que permitan llegar directamente al público objetivo.

Con relación a esto, se apuntó a conectar con el *target* en diferentes momentos y formatos para generar una comunicación lo más holística posible, considerando la esencia Premium de la marca, el presupuesto disponible, los objetivos de la campaña y las características circunstanciales del público objetivo. Así, la campaña se llevará a cabo en cuatro tipos de medios: vía pública, prensa, evento y digital.

13.4.1 Vía pública

Se definió realizar publicidad en la vía pública debido a la alta cobertura y exposición continua que permite este medio. En el *timing* correcto, este medio es una opción ideal para hacer branding, logrando comunicar, dar mayor visibilidad y validar la propuesta de Walmer para un gran número de personas. Como plantea Bassat, la publicidad exterior "sirve como apoyo o recordatorio de otras campañas, ya que permite repetir el mensaje muchas veces diarias" (2001, p. 150).

A su vez, este medio facilita la cobertura geográfica, permitiendo pautar en puntos estratégicos de la ciudad donde se presente un alto tránsito del público objetivo tanto en Montevideo como Maldonado.

13.4.2 Prensa

Este medio cuenta con un rol importante como fundamentador y respaldador de marcas, al igual que validador de contenidos. A su vez, en el caso de la categoría amoblamiento, se observó que es uno de los medios más empleados para comunicar.

De igual forma, existe una amplia variedad de revistas en Montevideo, permitiendo segmentar de acuerdo con el público objetivo y perfil que presenta cada medio. De acuerdo con Bassat, la prensa tiene un carácter selectivo "porque atrae a gente más interesada en la información, de profesiones más liberales y con mayor nivel cultural" (op. cit., p. 132).

Se considera importante que la campaña se soporte en este medio, ya que beneficiaría la construcción de marca y permitiría presentar su propuesta de valor a la altura y grado de visibilidad del resto de sus competidores.

13.4.3 Evento

Se propone generar un evento presencial en el local de Walmer en Punta del Este, ya que se considera una instancia acorde a la esencia de la marca, que otorgará trascendencia y aportará visibilidad a la campaña. Las características del mismo ya fueron desarrolladas en el capítulo Estrategia Creativa.

13.4.4 Medios digitales

Como se esbozó en la Estrategia Digital, se propone que la campaña también utilice el medio online. Esta decisión se basa en la alta penetración y repetición que permite este medio, el cual es visitado por el público objetivo a diario en sus tiempos muertos. De acuerdo con el Perfil del Internauta Uruguayo (2020), las personas de NSE alto presentan una mayor exposición a internet, con un promedio de 6,6 horas diarias, mientras que el rango etario objetivo presenta una media de 4,6 horas por día. A su vez, como se mencionó anteriormente, es uno de los medios más utilizados por el público objetivo para informarse acerca de la oferta de amoblamiento y uno de los más empleados por los actores de la categoría al momento de comunicar.

Cabe destacar que este medio posee múltiples ventajas, tales como la posibilidad de segmentar a través de variables duras y blandas para alcanzar a un público específico y optimizar costos, al igual que la capacidad de medir resultados y ajustar las piezas con rapidez a un bajo costo.

Dentro de los medios digitales, se optó por utilizar: Prensa digital, Google Ads (Display), Facebook e Instagram.

Prensa Digital

Para transmitir la identidad de Walmer, se propone realizar notas patrocinadas en medios digitales apuntando a respaldar a Walmer, validar y dar prestigio al concepto de la campaña.

Las notas apuntarán a profundizar en el posicionamiento de Walmer y su propuesta de valor: construir hogares con diseño. Como marco general, se enfocarán en explicar los componentes de un hogar ideal. En primer lugar, se hará mención a un diseño elegante, sofisticado, minimalista, acorde a las últimas tendencias del diseño de interiores. Se profundizará en los beneficios emocionales, saludables y energéticos de vivir en un espacio estético y armonioso. En segundo lugar, se hará referencia a los factores emocionales y sensoriales que constituyen un hogar; se referirá a las costumbres, sensaciones, sentimientos y recuerdos que hacen de una casa un espacio único y personal, enfatizando en la necesidad de contemplarlos a la hora de equipar un espacio. Finalmente, se hará referencia a Walmer como una marca cuyas raíces se sustentan en estos pilares, invitando a conocer su propuesta y considerarla a la hora de contratar un servicio de interiorismo.

Google Ads - Display

Es un gran medio para generar visibilidad de marca, ya que permite colocar anuncios *banner* en una amplia diversidad de sitios web, alcanzando a un público segmentado. Para Walmer será una plataforma que le otorgará presencia, ampliará la campaña en el mundo online y le permitirá alcanzar al público que quizás no está presente en redes sociales.

Facebook

De acuerdo con el Perfil del Internauta Uruguayo (2020), Facebook es la red social más utilizada en Uruguay. A su vez, es frecuentada por el *target* y empleada al momento de informarse acerca de la oferta de la categoría. Esto lo convierte en un medio digital de utilidad para alcanzar e interactuar con el público objetivo a través de posteos de manera rápida y eficaz. Es una plataforma que permitirá segmentar de acuerdo con el sexo, edad, área geográfica e intereses específicos.

Instagram

Este medio presenta una estética y estructura mayoritariamente visual, lo que es una ventaja para el tipo de producto y servicio que comercializa Walmer. Además, según el informe del Perfil del Internauta Uruguayo (2020), es la segunda red social más utilizada en

Uruguay y es muy empleada por el público objetivo. Estos factores la convierten en un medio ideal para que la marca pueda visibilizar su propuesta y reafirmar su posicionamiento, por lo que se consagrará como la plataforma central de la estrategia digital.

Según el informe previamente mencionado, no existe preferencia entre posteos en el *feed* o *stories* por parte de los uruguayos, por lo que se apuntará a combinar ambos formatos de anuncio.

13.5 Definición y cuantificación del público objetivo de medios

13.5.1 Medios tradicionales

De acuerdo con el Censo de 2011 publicado por el Instituto Nacional de Estadística (INE), en Montevideo y Maldonado residen 752.300 individuos de 30 a 75 años. El público primario de 30 a 45 años está integrado por 319.844 personas, mientras que el secundario de 46 a 75 años lo comprenden 432.456 habitantes.

Contemplando la franja socioeconómica objetivo: A+, A- y M+, de acuerdo con el informe de NSE presentado por el CEISMU[205], el público primario está integrado por 143.610 habitantes. Por otro lado, el público secundario está conformado por 194.173 personas. Considerando ambos *targets*, el público objetivo de la campaña es de 337.783 habitantes.

13.5.2 Medios digitales

Según el Perfil del Internauta Uruguayo (2020), el total de población presente en Facebook es 1.793.400 personas. De acuerdo con la herramienta Facebook Ads, en esta plataforma existe un total estimado de 900.400 usuarios pertenecientes al público objetivo, es decir, hombres y mujeres de entre 30 y 75 años, residentes en Maldonado o Montevideo.

Por otro lado, según el informe mencionado anteriormente, el universo presente en Instagram es de 1.409.100 personas. De acuerdo con la plataforma publicitaria, en Instagram está presente un aproximado de 696.700 personas adecuadas al *target* de la campaña.

Por otro lado, la herramienta Google Ads estima 110.000.000 de impresiones disponibles en su plataforma para el segmento objetivo[206].

En términos de afinidad, Facebook presenta una afinidad más alta en personas de mayor edad, por lo que es más apropiada para alcanzar al público secundario. Por otro lado,

[205]Ver anexo 18.10.3, p. 231.

[206]La cuantificación de Google Ads se realizó en impresiones ya que tras consultar a Andrés Lapetra, docente de Universidad ORT Uruguay y Analista de Marketing Digital en Sura, se estableció que es la métrica más importante en dicha plataforma.

Instagram, ya consolidada como una red madura, genera mayor simpatía por parte del público objetivo más joven, por lo que es la red más adecuada para llegar al público primario.

13.6 Definición de metas del plan

Para la pauta digital se tendrán en cuenta los indicadores clave (KPI) planteados con anterioridad en el apartado Estrategia Digital: impresiones, frecuencia, alcance, CPM, cantidad de visitas al sitio web de Walmer y cantidad de reuniones coordinadas. Los mismos se irán monitoreando a medida que avance la campaña para ajustar la inversión.

Se apunta a que el 70% del público objetivo presente en las plataformas a emplear tenga contacto con la campaña. En función a esto, se fijó como meta en Facebook un alcance de 630.280 personas y de 487.690 usuarios en Instagram, con una frecuencia de seis alcances promedio con diferentes creatividades. Así, se apunta a lograr 3.781.680 impresiones en Facebook y 2.926.140 impresiones en Instagram.

Por otro lado, se apuesta a contar con el 40% de las impresiones disponibles en Google, logrando así 44.000.000 impresiones.

Debido a la ausencia de datos de auditoría de vía pública y prensa, no es posible determinar metas para su pauta.

13.7 Plan de medios

Como se adelantó en el capítulo Estrategia de comunicación, se definió realizar la campaña de noviembre de 2022 a febrero de 2023 inclusive, dentro del área geográfica de Montevideo y Maldonado.

El lanzamiento de la campaña será en noviembre y se extenderá hasta mediados de diciembre inclusive. Este período será el primer punto alto de la campaña, abarcando parte de la zafra del rubro. Durante el lanzamiento se tendrá presencia en vía pública en Montevideo de forma permanente, así como en prensa digital con notas patrocinadas y páginas completas en revistas. En esta etapa el objetivo es generar impacto e introducir la propuesta de valor de Walmer, por lo que se comunicarán piezas que presenten el claim y concepto de la campaña.

El segundo punto alto de la campaña comenzará en la segunda mitad de diciembre hasta la primera mitad de febrero inclusive, y con el comienzo de la temporada alta, se concentrarán los esfuerzos offline en la ciudad de Punta del Este. Al enero tratarse de un mes en el que coinciden muchas licencias, no se considera óptimo mantener la vía pública en

Montevideo, por lo que las acciones de *OOH*[207] se desarrollarán en carreteros en la Ruta Interbalnearia y paletas en la ciudad esteña. El objetivo de este período es alcanzar a la mayor cantidad del público objetivo con la campaña para reposicionar a Walmer en la mente de los consumidores; se presentarán acciones más específicas que profundicen la campaña. La marca tendrá presencia en páginas de revistas y a mediados de enero tendrá lugar el evento.

En la segunda mitad de febrero tendrá lugar la etapa de mantenimiento de la campaña. Se contará con vía pública gran formato en Montevideo y Punta del Este (que comenzará a fines de enero), con el fin de continuar la presencia offline de la campaña para generar recordación y no perder el vínculo generado con el público de cara al segundo período zafral de la categoría.

La pauta digital será la única que se mantendrá de forma continua durante los cuatro meses de campaña. La misma aumentará su intensidad en los periodos de actividad más alta.

13.8 Visuales

A continuación se presenta el visual de salida de los medios a emplear en la campaña de Walmer (ver tabla 11. Visual de salida general). Se determinó el período de salida y desglose de la inversión para cada medio. Los costos se tomaron en base a referencias de los precios del mercado[208] y las estimaciones arrojadas por las plataformas digitales.

Tabla 11. Visual de salida general

Medios	Soporte	Noviembre				Diciembre				Enero					Febrero				Cant. de semanas	Presupuesto USD
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4		
Prensa	Página en revista Galería							1				1							2	2.784
	Página en revista Paula Casa					1				1					1				3	4.794
	Página en revista AyD	1								1									2	1.460
Vía pública	Paletas rambla Montevideo	15	15	15	15	15	15	15	15										8	26.040
	Mupis Montevideo	45	45	45	45	45	45	45	45										8	20.520
	Mupis Punta del Este							30	30	30	30	30	30	30	30				8	16.320
	Carreteros							3	3	3	3	3	3	3	3				8	1.644
	Gran formato Montevideo														8	8	8	8	4	16.432
	Gran formato Punta del Este														4	4	4	4	4	9.860
Digital	Nota patrocinada		2																2	2.737
	Google Display																		15	6.246
	Facebook																		17	5.205
	Instagram																		17	9.370
TOTAL																				123.412

Fuente: elaboración propia

13.8.1 Prensa

Se propone pautar siete páginas completas en revistas. En primer lugar, la campaña tendrá presencia en la revista semanal *Galería* con una página completa en la tercera semana de diciembre así como la tercera semana de enero, correspondientes al segundo período de mayor intensidad, asegurando la presencia de Walmer en prensa a mitad de mes. Cada página tiene un costo unitario de USD 1.392[209].

[207]Sigla en inglés que significa *out of home*, que se utiliza para denominar a la publicidad realizada en la vía pública. Traducción: autoras.
[208]Ver presupuestos y precios de referencia en anexo 18.19, p. 332.
[209]Cotización del dólar al 11 de noviembre de 2021: 1 USD ~ $43,81.

En segundo lugar, se plantea pautar tres páginas completas en la revista quincenal *Paula Casa*, en la primera semana de diciembre, correspondiente al período de lanzamiento, al igual que al inicio de enero y febrero, pertenecientes a la segunda fase de intensidad. Cada página tiene un costo de USD 1.598.

Por último, se postula tener dos presencias con páginas completas en la revista bimestral *Arte y Diseño* en su edición Noviembre - Diciembre y Enero - Febrero, cubriendo ambos períodos de intensidad. El costo unitario de cada página es de USD 730.

De esta manera, la pauta propuesta en prensa arroja un total de USD 9.038.

13.8.2 Vía pública

Se propone arrendar un total de 60 mobiliarios urbanos en Montevideo. De los mismos, 15 corresponden al circuito de paletas en la rambla de JCDecaux, con un costo unitario por semana de USD 217 y 45 pertenecen al circuito Premium de mupis de la misma empresa, con un costo unitario de arrendamiento semanal de USD 57. Ambos formatos se emplearán durante ocho semanas correspondientes al período de lanzamiento.

Por otro lado, en Punta del Este se contará con 30 paletas *backlight* (mupis) de Netcom en el circuito que presentan para dicha ciudad. El costo unitario por semana es de USD 68[210], y se propone arrendarlas durante un período de ocho semanas correspondientes a la segunda fase de intensidad de la campaña. Durante este mismo período para aumentar el impacto, y frente al inicio de la temporada alta, también se plantea arrendar una serie de tres carreteros de 48m^2 en la Ruta Interbalnearia hacia Punta del Este. Cada uno tiene un costo de USD 274 por mes.

Por otro lado, durante la etapa de mantenimiento, se plantea mantener la presencia de marca en ambas ciudades a través de grandes formatos. En el caso de Montevideo, se propone contar con ocho murales de 84m^2 durante cuatro semanas; el costo unitario mensual es de USD 2.054. En Punta del Este se propone arrendar cuatro murales de 18m^2 durante el mismo periodo; el costo unitario mensual es de USD 2.465[211].

Se contempló que tanto el mobiliario urbano como los grandes formatos se coloquen en puntos estratégicos[212] de ambas ciudades, tomando como referencia las zonas en que reside o transita el público objetivo. De esta forma, la pauta propuesta para vía pública corresponde a un total de USD 90.816.

[210]Netcom no proporciona presupuesto por confidencialidad. En función a esto, el costo se estimó aumentando un 20% al costo del formato en Montevideo.
[211]Como en el caso de las paletas, el costo se estimó aumentando un 20% al costo promedio del formato en Montevideo.
[212]Ver circuitos vía pública en anexo 18.20, p. 336.

13.8.3 Digital

Con respecto a medios digitales, se propone contar con dos notas patrocinadas en la segunda semana de noviembre, correspondiente al lanzamiento de la campaña. Una se publicará en la edición digital de *El País* (como contenido *INN Content* junto a *banners* en dicho medio), con un costo de USD 2.280 y otra en la edición digital de la revista *The Select Experience de Santander*, con un costo de USD 457. La presencia en prensa digital arroja un total de USD 2.737.

En cuanto a Google Display, se pautarán *banners GIF* en los formatos tradicionales (250 x 250px y 728 x 90px) que serán mostrados en los sitios web de la red de Google tanto en computadoras como dispositivos móviles. La segmentación de estos sitios estará definida en función de los intereses y sitios más visitados por el público objetivo. Se invertirá en modalidad CPM, pagando un costo cada 1.000 impresiones, ya que el principal objetivo es generar reconocimiento y presencia alcanzando a la mayor cantidad de personas con la campaña. Igualmente, se determinará una frecuencia diaria de cinco impresiones por usuario para evitar la saturación. La pauta iniciará dos semanas después del lanzamiento de la campaña, con el objetivo de impactar a las personas luego de que posiblemente hayan visto alguna pieza en otro medio (vía pública, prensa o redes sociales) y conozcan el concepto, perdurando constante hasta febrero inclusive. A lo largo de la campaña se va a monitorear el rendimiento de la pauta, así como de cada pieza mediante códigos UTM[213], para optimizar la inversión. Se destinará a Display un total de USD 6.246 con un CPM máximo de USD 0,10.

Con relación a Facebook, se generarán posteos en el *feed* y *dark posts*[214] en el caso de los contenidos de carácter más institucional. Todas las piezas estarán pautadas debido a la baja visibilidad y alcance otorgados por la plataforma al contenido orgánico de páginas empresa, al igual que segmentadas al público objetivo y monitoreadas a través de códigos UTM que permitan descubrir el rendimiento de cada contenido y optimizar la campaña. En esta plataforma se pautará de forma constante a lo largo de la campaña con un total de ocho materiales, invirtiendo una suma de USD 5.205.

Por último, en Instagram se realizarán publicaciones tanto en formato *feed* como *story*, segmentando en ambos casos el contenido al público objetivo. Al igual que en Facebook, todas las piezas se pautarán para lograr un mayor alcance y se trackearán mediante códigos UTM

[213]Sigla en inglés que significa *Urchin Traffic Monitor* y refiere al código que permite identificar con exactitud el tráfico que genera al destino cada pieza de una campaña. Traducción: autoras.
[214]Expresión en inglés que alude a los posteos configurados para que no aparezcan en el *feed* y solo sean vistos por el *target* definido. Traducción: autoras.

con el fin de optimizar la pauta. Así, en esta plataforma se publicaran 25 materiales[215], 18 posteos y 7 *stories* a lo largo de los cuatro meses, destinando un total de USD 9.370.

13.9 Simulaciones y resultados de pauta

A través de las plataformas de simulación se estimaron los resultados de pauta de la campaña propuesta para Walmer[216].

Con relación a los medios offline (prensa y vía pública), no se encuentra disponible un *software* que permita realizar la simulación de la pauta.

Respecto a los medios digitales, según la estimación de Google Ads, con un CPM máximo de 0,10, una inversión total de USD 6.246 y una pauta en Display segmentada al *target*, se calcula un estimado entre 1.800.000 y 4.800.000 impresiones semanales, lo que genera un total aproximado de 49.500.000 impresiones a lo largo de la campaña.

Por otro lado, de acuerdo con la plataforma Facebook Ads Manager, con una inversión de USD 5.205 en Facebook pautando publicaciones segmentadas al público objetivo, se estima un alcance de 659.500 a 775.900 personas, con un alcance diario estimado de 42.000 a 121.000 usuarios. Con relación a Instagram, con una inversión de USD 9.370 se alcanzarán entre 581.600 y 684.200 usuarios pertenecientes al público objetivo, llegando a un estimado de 70.000 y 201.000 individuos diarios.

En función a las simulaciones, se confirma que el plan de medios propuesto alcanza las metas estipuladas.

13.10 Presupuesto desglosado de medios

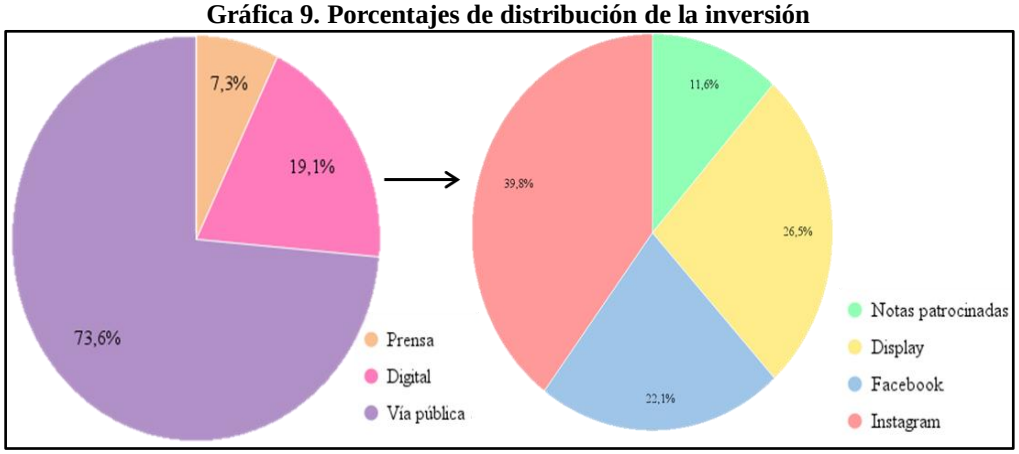
En base a lo definido en el capítulo Asignación de presupuesto, se contaba con USD 117.362 designados para la compra de medios. Finalmente, se invirtieron USD 123.412 debido a la existencia de un excedente en el presupuesto establecido para producción[217].

En cuanto al mix de medios, se destinó la mayor parte del presupuesto a vía pública (73,6%), por tratarse del medio offline seleccionado para la campaña que logra mayor alcance en función de reposicionar a Walmer. Por otro lado, a pesar de considerarse importante tener presencia en prensa, se le destinó el menor porcentaje de la inversión (7,3%) contemplando la relación costo/impacto que presenta este medio. Por último, se destinó el 19,1% de la inversión a medios digitales, ya que conformarán la base publicitaria de toda la campaña y lograrán un gran alcance segmentado al *target*. De la inversión en el medio digital, el 11,6% se destinó a

[215]Ver cronograma de estrategia digital en anexo 18.21, p. 337.
[216]Ver simulaciones de pauta en anexo 18.22, p. 338.
[217]El presupuesto de producción se detalla en el capítulo Producción, p. 134.

notas patrocinadas en medios con el fin de alcanzar a las personas que consumen prensa digital; por otro lado, el 26,5% se destinó a Display, teniendo en cuenta la posibilidad de alcanzar al público que no está presente en redes sociales, mientras que el 22,1% se invirtió en Facebook y el 39,8% en Instagram (ver gráfica 9. Porcentajes de distribución de la inversión). Esta decisión se basó en que Instagram será el centro de la estrategia digital planteada y presentará pauta en dos formatos diferentes (*feed* y *stories*), mientras que en Facebook solo se pautará en formato *feed*.

Gráfica 9. Porcentajes de distribución de la inversión



Fuente: elaboración propia

A continuación se presenta la inversión desglosada por cada medio.

Tabla 12. Inversión desglosada de medios

Medio	Soporte	Inversión USD
Prensa	2 páginas en revista Galería	2.784
	3 páginas en revista Paula Casa	4.794
	2 páginas en revista AyD	1.460
SUBTOTAL PRENSA		**9.038**
Vía Pública	15 Paletas Rambla	26.040
	45 Mupis Montevideo	20.520
	30 Mupis Punta del Este	16.320
	3 Carreteros	1.644
	8 Gran formato Montevideo	16.432
	4 Gran formato Punta del Este	9.860
SUBTOTAL VÍA PÚBLICA		**90.816**
Digital	1 Nota patrocinada El País	2.280
	1 Nota patrocinada The Select Experience	457
	Facebook	5.205
	Instagram	9.370
	Google Display	6.246
SUBTOTAL DIGITAL		**23.558**
INVERSIÓN TOTAL EN MEDIOS		**123.412**

Fuente: elaboración propia

14. PRODUCCIÓN

En este capítulo se detalla el esquema general de producción, la gestión de derechos y los costos asociados a la producción de los materiales de cada medio para la campaña.

14.1 Esquema general de producción

A continuación se presenta el esquema general de producción de las piezas que conforman la campaña de Walmer (ver tabla 13. Esquema general de producción). El mismo comenzará una vez que se haya realizado el guion creativo (esquema de las piezas creativas) y seleccionado la fotógrafa, y todo haya sido aprobado por la marca.

De acuerdo con el calendario estimado, un mes y una semana antes de la fecha de lanzamiento se comenzará con el *shooting* fotográfico y edición del material final. El proceso continuará con el diseño de todos los originales por parte de la agencia. En la cuarta semana, se presentará la propuesta al cliente, y en base a su devolución se realizarán ajustes y terminaciones finales. Posterior a esto, una semana previa al lanzamiento se enviará el material a los proveedores de vía pública para que produzcan las lonas publicitarias.

Tabla 13. Esquema general de producción

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
26-Set	27-Set	28-Set	29-Set	30-Set
PPM fotográfico Agencia + fotógrafa	Shooting fotográfico a cargo de Tali Kimelman en local de Walmer			Selección de fotografías y aprobación
3-Oct	4-Oct	5-Oct	6-Oct	7-Oct
Selección de fotografías y aprobación	Postproducción de fotografías			Entrega fotográfica
10-Oct	11-Oct	12-Oct	13-Oct	14-Oct
Diseño de originales de vía pública, prensa y digital				
17-Oct	18-Oct	19-Oct	20-Oct	21-Oct
Armado de presentaciones para el cliente	Reunión con el cliente	Ajustes y terminaciones finales		Entrega material a proveedor de vía pública
24-Oct	25-Oct	26-Oct	27-Oct	28-Oct
31-Oct	1-Nov	2-Nov	3-Nov	4-Nov
	Lanzamiento			

Fuente: elaboración propia

14.2 Gestión de derechos

En la campaña propuesta se utilizarán fotografías originales de producto, por lo que se presentan derechos libres (*royalty free*). Esto significa que tras abonar un monto por cada imagen a la fotógrafa se podrán utilizar por un tiempo indeterminado.

A su vez, no se emplearán bandas, actores, locutores o modelos, por lo que no se deberá gestionar ningún derecho asociado a los mismos.

14.3 Presupuesto desglosado de producción

En este apartado se presenta el presupuesto de producción desglosado por cada medio (ver tabla 14. Presupuesto desglosado de producción). Los costos de cada medio y realización de originales se tomaron en base a las referencias de precios de mercado[218].

Tabla 14. Presupuesto desglosado de producción

Medio	Material	Inversión USD
Vía pública	15 Paletas Rambla	855
	45 Mupis Montevideo	2.565
	30 Mupis Punta del Este	1.710
	3 carreteros	2.598
	8 Gran formato Montevideo	12.120
	4 Gran formato Punta del Este	1.300
SUBTOTAL VÍA PÚBLICA		**21.148**
Fotografía	50 fotos	5.000
SUBTOTAL FOTOGRAFÍA		**5.000**
Evento	3 armadores	164
	11 azafatas	251
	Catering	3.500
	DJ	300
	50 auriculares	209
	Grabación de audioguía	100
	70 Mantas bordadas (souvenir)	746
	Estación del gusto	46
	70 tarjetas para invitación	192
	70 estuches para invitación	318
	70 llaves para invitación	125
	Aros de luz	91
	Aromatizadores y fragancias	38
	Landing page	120
	Monto reserva	50
SUBTOTAL EVENTO		**6.250**
Influencers	14 influencers	5.600
SUBTOTAL INFLUENCERS		**5.600**
Originales	4 Paletas / Mupis	913
	3 Gran Formato	685
	3 Carreteros	685
	3 Páginas de revista	685
	4 Banner Display	228
	8 Ads Facebook	731
	18 Ads Instagram	1.644
	7 Ads Instagram stories	639
	1 diseño de tarjeta para evento	40
SUBTOTAL ORIGINALES		**6.250**
INVERSIÓN TOTAL EN PRODUCCIÓN		**44.248**

Fuente: elaboración propia

14.3.1 Vía Pública

Para la producción de materiales de vía pública se calcularon 90 mupis/paletas, tres carreteros de 48m^2, ocho murales de 84m² y cuatro de 18m². Estos materiales presentan un costo de producción que fijan las empresas proveedoras. En el caso de los mupis/paletas, cada una tiene un costo de producción de USD 57; en el caso de los carreteros y murales, presentan un costo de USD 18 el m².

[218]Ver anexo 18.19, p. 332.

14.3.2 Fotógrafo

Todas las piezas creativas (vía pública, prensa y digital) serán producidas con fotografías tomadas específicamente para la campaña. Por esto, se presupuestaron 50 imágenes con la fotógrafa Tali Kimelman. Realizando la sesión en el local de Walmer, se presenta un costo de USD 100 por cada fotografía.

14.3.3 Evento e Influencers

Se presupuestó la realización completa del evento con la productora de eventos Eladia Arias. A su vez, se consideró un costo estimado de realización de una *landing page* y un monto extra de USD 50 como reserva frente a posibles imprevistos.

En cuanto a los influencers convocados para el evento, se consultaron contratos de referencia a la agencia de publicidad Publicis Ímpetu y se definió un pago individual de USD 400 por la generación de aproximadamente ocho contenidos cada uno.

14.3.4 Originales

Para la campaña propuesta se deben producir 51 originales; cuatro corresponden a mupis/paletas, tres a gran formato (murales), tres a páginas de revista, tres a carreteros, cuatro a *banners GIF* Display, 18 a contenidos para Instagram, siete a Instagram Ads *stories*, cinco a contenidos en Facebook, tres a Facebook Ads (*feed*) y uno para la invitación al evento. Se tomaron como referencia los costos estipulados por AUDAP[219].

14.3.5 Presupuesto total de producción

A continuación se presenta el presupuesto general de producción de la campaña.

Tabla 15. Presupuesto general de producción

Producción	Inversión en USD
Vía pública	21.148
Fotografía	5.000
Evento	6.250
Influencers	5.600
Producción originales	6.250
INVERSIÓN TOTAL EN PRODUCCIÓN	**44.248**

Fuente: elaboración propia

[219] Asociación Uruguaya de Agencias de Publicidad.

15. PRESUPUESTO GENERAL

Tabla 16. Presupuesto general de la campaña

Medios	Inversión en USD
Prensa	9.038
Vía pública	90.816
Digital	23.558
SUBTOTAL MEDIOS	**123.412**
Producción	**Inversión en USD**
Vía pública	21.148
Fotografía	5.000
Evento	6.250
Influencers	5.600
SUBTOTAL PRODUCCIÓN	**37.998**
Originales	**Inversión en USD**
Producción originales	6.250
SUBTOTAL ORIGINALES	**6.250**
SUBTOTAL MEDIOS + PRODUCCIÓN + ORIGINALES	**167.660**
Honorarios de agencia* 10%	**16.141**
INVERSIÓN TOTAL	**183.801**

Fuente: elaboración propia

* Los honorarios de agencia se calcularon sobre el subtotal de medios y producción. En los mismos no se contempla el costo de originales.

Este presupuesto no incluye impuestos.

El presupuesto general para realizar la campaña es de USD 183.801. Se partió de un presupuesto inicial de USD 184.426. La planificación distribuía USD 117.362 para medios, USD 50.298 para producción y USD 16.766 para honorarios de agencia.

Finalmente, se invirtieron USD 44.248 en producción, por lo que el excedente (USD 6.050) se asignó a medios, resultando en una inversión de USD 123.412 y USD 16.141 en honorarios de agencia.

Resultó un saldo positivo de USD 625 en función del presupuesto planificado en el capítulo Asignación de Presupuesto.

16. CONCLUSIONES FINALES DEL TRABAJO

A raíz de la investigación contextual se observó que la categoría amoblamiento presenta un mercado saturado y consolidado, en el que la única oportunidad de crecimiento se encuentra en la conquista de clientes. Se identificó la presencia de una amplia variedad de competidores, un líder de mercado fuerte (Divino), y una oferta orientada en tres niveles diferentes (Generalistas, Gama Media y Premium). Aun así, se reconoció una tendencia de atención al equipamiento del hogar, ligada a la pandemia de COVID-19, que resulta beneficiosa. Con respecto al objeto de estudio, Walmer se posiciona como una firma de nicho de calidad y precio (Premium), con un 3% de participación de mercado en términos de facturación, y muchos años de trayectoria.

Por otro lado, a través de la investigación de mercado se descubrió que los consumidores uruguayos tienden a diferenciar la oferta de amoblamiento principalmente en función del precio, por lo que las marcas Premium deben generar propuestas atractivas que conquisten al público. A su vez, se determinó que los clientes potenciales suelen recordar a Walmer, sin embargo, la consideran una marca avejentada, sin un posicionamiento distintivo que llame su atención. Esta percepción se sustenta en la falta de consistencia que ha presentado Walmer al momento de transmitir la identidad en que se basan sus raíces, así como en la ausencia de un concepto estratégico creativo que identifique a la marca en sus acciones de comunicación.

Frente a esta situación, se reconoció la necesidad de construir a Walmer un posicionamiento e imagen diferenciada, fresca, consistente y alineada a lo que la marca desea ser, que refleje su misión, y configure una propuesta de valor para los clientes potenciales. Al investigar las principales motivaciones del *target* de la marca, se descubrió que las personas buscan habitar espacios atractivos, confortables y funcionales a sus necesidades y estilo de vida. Por esto, se definió generar una estrategia de marketing y una campaña de comunicación integral que reposicione a Walmer como la marca de amoblamiento que construye hogares con diseño, respondiendo directamente a la misión que guía el desempeño de la firma, contemplando su principal diferencial y constituyendo una propuesta atractiva y cercana a las necesidades del público meta.

Se considera que la realización de esta campaña es viable y se cree importante que la comunicación de Walmer continúe en los lineamientos estipulados en este proyecto, con el fin de sostener y reforzar en el largo plazo la construcción de la marca e imagen que diferenciará y destacará a Walmer del resto de la oferta de mercado.

17. REFERENCIAS

17.1 Bibliográficas

Aaker, D. (1996). *Construir marcas poderosas*. Barcelona, España: Gestión 2000.

Aaker, D. & Day, G. (1994). *Investigación de mercados.* Ciudad de México, México: Mc Graw Hill.

Aaker, D. & Joachimsthaler, E. (2005). *Liderazgo de marca*. Barcelona, España: Deusto.

Bassat, L (2001). *El libro rojo de la publicidad. Ideas que mueven montañas*. Barcelona, España: Random House.

Billorou, O. P. (1998). *Introducción a la publicidad* (3era ed.). Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.

Cea D'Ancona, M. A. (1996). *Metodología cuantitativa. Estrategias y técnicas de investigación social*. España: Síntesis Sociológica.

Galindo, L. (1998). *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación.* México: Pearson Education.

García Uceda, M. (2001). *Las claves de la publicidad* (5ta ed.). Madrid, España: ESIC.

Grupo Radar. (2020). *El perfil del internauta uruguayo. Edición 2020* (17ª ed.). Uruguay.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2017). *Marketing. Versión para Latinoamérica* (16ª ed.). Ciudad de México, México: Pearson.

Kotler, P. & Keller, K. (2016). *Dirección de marketing* (15ª ed.). Ciudad de México, México: Pearson.

Lambin, J. J., Gallucci, C. & Sicurello, C. (2009). *Dirección de marketing. Gestión estratégica y operativa del mercado* (2da ed.). Ciudad de México, México: Mc Graw Hill.

Liberman, P. (2010). *Mi legado a los que amo*. Montevideo, Uruguay: Empresa Gráfica Mosca.

López, B. & Ruiz, P. (2001). *La esencia del marketing.* Barcelona, España: Universitat Politécnica de Catalunya.

McDaniel, C. & Gates, R. (2005). *Investigación de mercado* (10ª ed.). Ciudad de México, México: Cengage Learning Editores.

Oberlander, R. & Shahaf, R. (2018). *El AVC del Marketing Digital*. Montevideo, Uruguay: Planeta.

Oberlander, R. (2021). *Sin contenidos no hay marketing digital*. Montevideo, Uruguay: Penguin Random House.

Porter, M. (2008). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales de la competencia*. Ciudad de México, México: Patria.

Porter, M. (2017). *Ser competitivo* (9na ed.). Barcelona, España: Deusto.

Ries, A. & Trout, J. (2003). *Posicionamiento: la batalla por su mente*. Ciudad de México, México: Mc Graw Hill.

Ries, A. & Trout, J. (2006). *Posicionamiento*. Ciudad de México, México: Mc Graw Hill.

Valles, M. (1999). *Técnicas cualitativas de investigación social.* Madrid: Síntesis.

Walmer. (2005). *Lo mejor en interiorismo*. Montevideo, Uruguay: Hardenville S.A.

Walmer. (2010). *Protagonistas del cambio. Walmer 50 años*. Montevideo, Uruguay: Hardenville S.A.

Walmer. (2010). *Walmer*. Montevideo, Uruguay: Hardenville S.A.

Walmer. (2016). *W. Home Mall*. Montevideo, Uruguay: Hardenville S.A.

17.2 Electrónicas

Aaker, D. & Joachimsthaler, E. (7 de enero de 2000). The Brand Relationship Spectrum and the Key to the Brand Architecture. [El Espectro de la Relación de Marca y la Clave de la Arquitectura Marcaria]. *Vivaldi Group. CMR*, vol. 42, (n°4), pp. 8-23. Recuperado de: https://vivaldigroup.com/en/wp-content/uploads/sites/2/2017/04/2000-The-Brand-Relationship-Spectrum.pdf

BoConcept. Recuperado el 1° de noviembre de 2021, de: https://www.boconcept.com/es-uy/

Champagne. Recuperado el 1° de noviembre de 2021, de: https://www.champagnehome.com.uy/

Código de normas éticas publicitarias. (2013). *Consejo Nacional De Autorregulación Publicitaria del Uruguay (CONARP).* Recuperado de: https://www.conarp.com.uy/wp-content/uploads/2019/10/Co%CC%81digo-CONARP-Uruguay-Marzo-2013.pdf

Comesaña, F. (30 de enero de 2021). El poder de compra de los trabajadores tuvo su mayor caída en 17 años. *El Observador*. Recuperado de: https://www.elobservador.com.uy/nota/el-poder-de-compra-de-los-trabajadores-tuvo-su-mayor-caida-en-17-anos-202112921100

Confort. (s.f.). *Léxico - Oxford University*. Recuperado de: https://www.lexico.com/es/definicion/confort

Content Marketing Meeting (CMM). Recuperado el 4 de noviembre de 2021, de: https://cmmlatamycaribe.com/

Culshaw, F. (24 de setiembre de 2021). Alberto Bajarlía, dueño de Arquetipo: 'Las fábricas de muebles que nos abastecen tienen todo sobrevendido'. *El País*. Recuperado de: https://www.elpais.com.uy/el-empresario/alberto-bajarlia-dueno-arquetipo-fabricas-muebles-abastecen-sobrevendido.html

Culshaw, F. (4 de setiembre de 2020). El teletrabajo seguirá y eso trae cambios en el sector de amoblamiento. *El Observador*. Recuperado de: https://www.elobservador.com.uy/nota/-el-teletrabajo-seguira-y-eso-trae-cambios-en-el-sector-de-amoblamiento--202094142058

Culshaw, F. (4 de junio de 2021). Vendía mosaicos, pasó a mobiliario de oficina italiano y disparó su facturación 160% en 2020. *El País*. Recuperado de: https://www.elpais.com.uy/el-empresario/vendia-mosaicos-paso-mobiliario-oficina-italiano-disparo-facturacion.html

DDB. (1997). Pocket ROI Springboard for integrated communication. *The DDB Worldwide Communications Group.* Recuperado de: https://dshah.journalism.wisc.edu/files/Pocket_ROI.pdf

De Frutos, E. (26 de febrero de 2019). ¿Qué es el confort y cómo se mide en arquitectura y diseño? *Arquisejos*. Recuperado de: https://arquisejos.com/confort-arquitectura/

De Punta del Este a Montevideo, cómo viven los empresarios argentinos que 'cruzaron el charco'. (27 de octubre de 2021). *El País*. Recuperado de: https://www.elpais.com.uy/negocios/punta-montevideo-viven-empresarios-cruzaron-charco.html

Divino. Recuperado el 1° de noviembre de 2021, de: https://www.divino.com.uy/

Domenech Mestre, M. (15 de junio de 2020). Qué es una newsletter. *IEBS*. Recuperado de: https://www.iebschool.com/blog/que-es-una-newsletter-y-como-hacer-una-inbound-marketing/

El boom del consumo digital en Uruguay: una tendencia que llegó para quedarse. (28 de agosto de 2021). *El País*. Recuperado de: https://www.elpais.com.uy/negocios/noticias/boom-consumo-digital-uruguay-tendencia-llego-quedarse.html

El manifiesto de las casas reales. (15 de marzo de 2018). *Divino*. Recuperado de: https://www.divino.com.uy/blog/el-manifiesto-de-las-casas-reales-10

El uso de las redes sociales en Uruguay. (31 de agosto de 2021). *CIFRA*. Recuperado de: https://www.cifra.com.uy/index.php/2021/08/31/el-uso-de-las-redes-sociales-en-uruguay/#:~:text=La%20edad%20influye%20en%20el,incluso%20los%20mayores%20de%2060

Equipos Consultores. (2020). Actividad Comercio y Servicios – 2020. [Informe]. *Cámara de Comercios y Servicios del Uruguay*. Recuperado de: https://www.cncs.com.uy/files/Informe%20IV%202020%20y%202020.pdf

Equipos Consultores. (2021). Actividad Comercio y Servicios – 2021. [Informe]. *Cámara de Comercios y Servicios del Uruguay*. Recuperado de: https://www.cncs.com.uy/files/Informe%20IV.2021%20y%20Cierre%202021_compressed.pdf

Experiencia de interiorismo. (26 de enero de 2018). *El País*. Recuperado de: https://www.tvshow.com.uy/sociales/experiencia-interiorismo.html

Fábrica Italiana. Recuperado el 1° de noviembre de 2021, de: https://www.fabricaitaliana.com.uy/

Fernández, P. S. (21 de marzo de 2020). Cifra de infectados con el virus trepa a 110 y gobierno pide quedarse en casa lo más posible. *El País*. Recuperado de: https://www.elpais.com.uy/informacion/politica/cifra-infectados-virus-trepa-gobierno-pide-quedarse-casa-posible.html

Ferreira, D. (11 de octubre de 2021). En un año, 6.500 argentinos tramitaron el pedido de residencia. *El País*. Recuperado de: https://www.elpais.com.uy/informacion/sociedad/ano-argentinos-tramitaron-pedido-residencia.html

Forum Design. Recuperado el 1° de noviembre de 2021, de: https://www.forumdesign.com.uy/

García, A. (2019). Diferencias entre silestone y dekton. *Ana García Interiorista*. Recuperado de: https://www.anagarciainteriorista.com/blog/diferencias-entre-silestone-y-dekton/

Gráffica. (3 de julio de 2021). Logos responsive, la nueva tendencia en marketing. *Graffica Info*. Recuperado de: https://graffica.info/logos-responsive/

Héctor Liberman: el pensador de cajas. (2 de setiembre de 2014). *El Observador*. Recuperado de: https://www.elobservador.com.uy/nota/hector-liberman-el-pensador-de-cajas--20149220430

Índice de Democracia 2020: Uruguay lidera en Latinoamérica (8 de febrero de 2021). *Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento.* Recuperado de: https://www.gub.uy/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/comunicacion/noticias/indice-democracia-2020-uruguay-lidera-latinoamerica#:~:text=Uruguay%20es%20uno%20de%20los,mundial%20vive%20en%20democracias%20plenas

Instituto Nacional de Estadística (INE). (2021). *Desempleo* [Informe]. Recuperado de: https://www.ine.gub.uy/indicadores?indicadorCategoryId=67534

Instituto Nacional de Estadística (INE). (2018). *Encuesta Nacional de Adolescencia y Juventud (ENAJ)*. Recuperado de: https://www.ine.gub.uy/c/document_library/get_file?uuid=cd8dfe98-5abf-4e9b-90e7-06214706e970&groupId=10181

Instituto Nacional de Estadística (INE). (2017). *Encuesta Nacional de Gastos e Ingresos de los Hogares.* Recuperado de: https://www.ine.gub.uy/documents/10181/35933/Principales+Resultados+de+la+Encuesta+de+Gastos+e+Ingresos+de+los+Hogares+2016-2017+%28ENGIH%29/f71f5305-db24-4fc6-b797-9a67076e2188

Instituto Nacional de Estadística (INE). (2011). *Población por área y sexo, según grupo quinquenal de edades y edades simples.* Recuperado de: https://www.ine.gub.uy/c/document_library/get_file?uuid=d83c4ee8-3e4d-4a00-a2d2-5a727698ca25&groupId=10181

Interiorismo (Diseño interior). (19 de junio de 2019). *EcuRed*. Recuperado de: https://www.ecured.cu/index.php?title=Interiorismo_(Dise%C3%B1o_interior)&oldid=3414301

JCDecaux. Recuperado el 3 de marzo de 2022, de: https://www.jcdecauxlatam.com/uy/nuestras-soluciones/mobiliario-urbano

Kantt, N. (12 de mayo de 2021). Los argentinos se integran y echan raíces en Uruguay, a un año de su llegada. *La Nación*. Recuperado de: https://www.lanacion.com.ar/propiedades/los-argentinos-se-integran-y-echan-raices-en-uruguay-a-un-ano-de-su-llegada-nid12052021/

Kolher. Recuperado el 1° de noviembre de 2021, de: http://www.kolher.com.uy/

La Ibérica. Recuperado el 1° de noviembre de 2021, de: https://www.laiberica.com.uy/

Las maderas nobles, distintivo de mobiliario de calidad. (4 de noviembre de 2015). *Castilla*. Recuperado de: https://www.castilla-sa.com/blog/las-maderas-nobles/

Mad for Modern. Recuperado el 1° de noviembre de 2021, de: https://www.madformodern.com.uy/

Malcuori, G. (21 de junio de 2018). Los uruguayos cambian sus muebles cada vez más seguido. *El Observador*. Recuperado de: https://www.elobservador.com.uy/nota/-los-uruguayos-cambian-sus-muebles-cada-vez-mas-seguido--2018621500

Mar Abierto. Recuperado el 1° de noviembre de 2021, de: https://www.marabierto.com/

Mesa, P. (18 de marzo de 2022). El sector que recibió un gran golpe y que ahora se recupera 'con matices'. *El País*. Recuperado de: https://www.elpais.com.uy/negocios/noticias/sector-recibio-gran-golpe-recupera-matices.html

Mesa, P. (24 de marzo de 2017). Walmer apronta los bolsos (se va para la zona del WTC). *InfoNegocios*. Recuperado de: https://infonegocios.biz/plus/walmer-apronta-los-bolsos-se-va-para-la-zona-del-wtc

Mueble. (s.f.). *Léxico - Oxford University*. Recuperado de: https://www.lexico.com/es/definicion/mueble

Musai. Recuperado el 1° de noviembre de 2021, de: https://www.musai.com.uy/

Netcom. Recuperado el 3 de marzo de 2022, de: https://www.netcom.com.uy/mobiliario-urbano/#

Notable. (19 de febrero de 2019). Caso: Divino - Casas reales. [Archivo de video]. Recuperado de: https://www.youtube.com/watch?v=NH0bxU1HJIk

Notable. (16 de marzo de 2018). Divino - Casas reales. [Archivo de video]. Recuperado de: https://www.youtube.com/watch?v=u2T-AtSWxWc

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (2021). *La ganadería y el medio ambiente*. Recuperado de: http://www.fao.org/livestock-environment/es/

Ornamento. (s.f.). *Léxico - Oxford University.* Recuperado de: https://www.lexico.com/es/definicion/ornamento

Parks, K. (10 de octubre de 2020). Uruguay atrae a argentinos ricos y calificados. *Pauta*. Recuperado de: https://www.pauta.cl/internacional/bloomberg/uruguay-atrae-a-argentinos-ricos-y-calificados

Perera, M. (2018). *Índice de Nivel Socioeconómico (INSE). Estudio realizado para la Cámara de Empresas de Investigación Social y de Mercado del Uruguay (CEISMU)*. Centro de Investigaciones Económicas (CINVE). Recuperado de: https://gruporadar.com.uy/sites/gruporadar/files/inse_informe_19112018.pdf

Perfil del Internauta Uruguayo: se reduce brecha de acceso entre niveles socioeconómicos. (22 de diciembre de 2020). *Montevideo Portal*. Recuperado de: https://www.montevideo.com.uy/Ciencia-y-Tecnologia/Perfil-del-Internauta-Uruguayo-se-reduce-brecha-de-acceso-entre-niveles-socioeconomicos-uc773780

Porto. Recuperado el 1° de noviembre de 2021, de: https://www.porto.com.uy/

Por video, un bot o realidad aumentada, tecnologías que cambian la experiencia de compra online en Uruguay. (3 de setiembre de 2021). *El País*. Recuperado de: https://www.elpais.com.uy/el-empresario/video-bot-realidad-aumentada-tecnologias-cambian-experiencia-compra-online-uruguay.html

Publicartel. Recuperado el 3 de marzo de 2022, de: http://www.publicartel.com/

¿Qué es Aquaclean? (2014). *Aquaclean technology*. Recuperado de: https://www.aquaclean.com/es-uy/como-funciona

¿Qué es un render? (2021). *Arqing*. Recuperado de: https://www.arqing-mexico.com/renders/qu%C3%A9-es-un-render/

Real Academia Española. (2005). Commodity. *Diccionario panhispánico de dudas*. Recuperado de: https://www.rae.es/dpd/commodity

Redacción 180. (9 de marzo de 2021). El impacto de la pandemia en el comercio: las ventas cayeron 7,9% en 2020. *Portal Cientochenta*. Recuperado de: https://www.180.com.uy/articulo/84453_el-impacto-de-la-pandemia-en-el-comercio-ventas-cayeron-7-9-en-2020

Redacción 180. (18 de enero de 2018). Nueva edición de experiencia Walmer Punta del Este. *Portal Cientochenta*. Recuperado de: https://www.180.com.uy/articulo/72588_nueva-edicion-de-experiencia-walmer-punta-del-este

Redes Sociales: ¿Qué día y hora debo publicar el contenido? (1° de julio de 2019). *ROI Marketing Digital*. Recuperado de: https://www.marketingdigital.com.uy/que-dia-y-hora-debo-publicar-en-mis-redes-sociales/

Samic. Recuperado el 1° de noviembre de 2021, de: https://www.samic.com.uy/

Sánchez Galán, J. (17 de noviembre de 2015). Business to consumer. *Economipedia*. Recuperado de: https://economipedia.com/definiciones/business-to-consumer-b2c.html

Sistema de información estadística sobre importaciones y exportaciones. (2021). *Uruguay XXI*. Recuperado de: https://www.uruguayxxi.gub.uy/es/centro-informacion/articulo/sistema-de-informacion-estadistica-sobre-importaciones-y-exportaciones/

Soñar La Película. Recuperado el 4 de noviembre de 2021, de: http://xn--soarlapelicula-rnb.uy/

Términos de marketing y content marketing. (2021). *Content Marketing Meeting (CMM)*. Recuperado de: https://cmmlatamycaribe.com/guias-cmm/

Tiendas de decoración en Montevideo. (2021). *Estilos Deco*. Recuperado de: https://www.estilosdeco.com/negocios/uy/decoracion/

Ventas online de empresas uruguayas se duplicaron con la pandemia en 2020. (13 de agosto de 2021). *Cámara de la Economía Digital del Uruguay*. Recuperado de: https://www.cedu.org.uy/ventas-online-de-empresas-uruguayas-se-duplicaron-con-la-pandemia-en-2020/

Viasono. Recuperado el 1° de noviembre de 2021, de: https://www.viasono.com.uy/

Viasono. (11 de diciembre de 2020). Soñar La Película - Viasono. Recuperado de: https://vimeo.com/485638340

Vivai. Recuperado el 1° de noviembre de 2021, de: https://www.vivai.com.uy/

Walmer. (2019). *Discover Punta del Este*. Recuperado de: https://discoverpuntadeleste.com/listing-item/walmer/

Walmer. Recuperado el 28 de octubre de 2021, de: https://walmer.com.ar/

Walmer Argentina. [Cuenta de Instagram]. Recuperado el 19 de octubre de 2021, de: https://www.instagram.com/walmerargentina/
Walmer Interiorismo. [Cuenta de Facebook]. Recuperado el 19 de octubre de 2021, de: https://www.facebook.com/walmerinteriorismo
Walmer Uruguay. [Cuenta de Instagram]. Recuperado el 19 de octubre de 2021, de: https://www.instagram.com/walmeruruguay/
Wilson Tobal. Recuperado el 1° de noviembre de 2021, de: https://www.wilsontobal.com/

17.3 Entrevistas a informantes calificados (ordenadas por fecha)

Barros, B. & Lorenzo, L. (26 de abril de 2021). Entrevista a Héctor Liberman, Director General de Walmer. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita].
Barros, B. & Lorenzo, L. (26 de junio de 2021). Entrevista a Héctor Liberman, Director General de Walmer. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita].
Barros, B. & Lorenzo, L. (17 de julio de 2021). Entrevista a Maximiliano Ojeda, Gerente Comercial de Walmer. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita].
Barros, B. & Lorenzo, L. (30 de octubre de 2021). Entrevista a Álvaro Mendizábal, Asesor de Venta de Walmer. Realizada de forma presencial. [Inédita].
Barros, B. & Lorenzo, L. (5 de noviembre de 2021). Entrevista a Verónica Baikovicius, Directora de Marketing de Vivai. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita].
Barros, B. & Lorenzo, L. (9 de enero de 2022). Entrevista a Nicolás Stratta, Director de Viasono. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita].
Barros, B. & Lorenzo, L. (8 de febrero de 2022). Entrevista a Diego Salgueiro, Importador Mayorista del mercado de amoblamiento. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita].

17.4 Periodísticas

Flores, D. & Guglielmino, A. (2007). El circuito del diseño. *Arte y Diseño, vol. 167,* pp. 16-29.
Flores, D. & Guglielmino, A. (2004). Walmer World. *Arte y Diseño, vol. 142*, p. 26.

18. ANEXOS

18.1 Detalle de elementos de terceros

Tabla 17. Detalle de elementos de terceros

Elemento	Ubicación	Titular de la propiedad intelectual	Permiso de uso
Isotipo Walmer	pp. 42, 50	Walmer	Carta en anexo 18.2, p. 145
Logomarca Walmer	pp. 42, 43, 51	Walmer	Carta en anexo 18.2, p. 145
Isologo Doble V	p. 42	Walmer	Carta en anexo 18.2, p. 145
Logotipo Walmer	p. 50	Walmer	Carta en anexo 18.2, p. 145
Imagen 1	p. 49	Walmer	Carta en anexo 18.2, p. 145
Imagen 7	p. 52	Walmer	Carta en anexo 18.2, p. 145
Tabla 18	p. 209	Uruguay XXI	Acceso público
Gráfica 10	p. 209	Uruguay XXI	Acceso público
Tabla 19	p. 210	Uruguay XXI	Acceso público
Tabla 21	p. 211	Instituto Nacional de Estadística	Acceso público
Imagen 9	p. 214	Walmer	Carta en anexo 18.2, p. 145
Imagen 10	p. 214	Walmer	Carta en anexo 18.2, p. 145
Imagen 11	p. 215	Walmer	Carta en anexo 18.2, p. 145
Imagen 12	p. 215	Walmer	Carta en anexo 18.2, p. 145
Imagen 13	p. 216	Walmer	Carta en anexo 18.2, p. 145
Imagen 14	p. 216	Walmer	Carta en anexo 18.2, p. 145
Imagen 15	p. 216	Walmer	Carta en anexo 18.2, p. 145
Imagen 16	p. 217	Walmer	Carta en anexo 18.2, p. 145
Imagen 17	p. 218	Walmer	Carta en anexo 18.2, p. 145
Imagen 18	p. 219	Walmer	Carta en anexo 18.2, p. 145
Imagen 19	p. 219	Walmer	Carta en anexo 18.2, p. 145
Imagen 20	p. 220	Walmer	Carta en anexo 18.2, p. 145
Imagen 21	p. 220	Walmer	Carta en anexo 18.2, p. 145
Imagen 22	p. 221	Vivai	Acceso público
Imagen 23	p. 221	Kolher	Acceso público
Imagen 24	p. 222	Arquetipo	Acceso público
Imagen 25, 26, 27	pp. 223, 224	BoConcept	Acceso público
Imagen 28	p. 225	La Ibérica	Acceso público
Imagen 29	p. 225	Narvaja Hogar	Acceso público
Imagen 30, 31, 32	pp. 226, 227	Divino	Acceso público
Imagen 33	p. 227	Viasono	Acceso público
Tabla 22	p. 228	CEISMU	Acceso público
Tabla 23	p. 229	CEISMU	Acceso público
Tabla 24	p. 231	CEISMU	Acceso público
Elementos gráficos utilizados en imagen 34	p. 323	iStock	Licencia gratuita para bocetos
Imágenes utilizadas en imagen 34	p. 323	Theory 11	No se logró
Imágenes utilizadas en imagen 36	p. 326	Pexels, iStock	Licencia gratuita para bocetos
Tabla 27	p. 329	Kantar IBOPE Media	No se logró
Tabla 28	p. 330	Kantar IBOPE Media	No se logró

Fuente: elaboración propia

18.2 Carta permiso de uso de elementos de Walmer

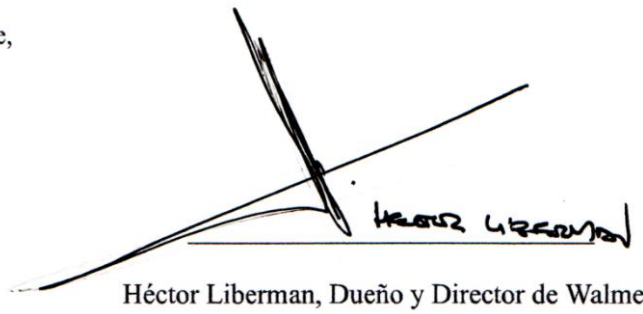
Walmer
MADE IN ITALY

Montevideo, 25 de octubre de 2021

A quien corresponda:

Mediante esta carta dejo constancia la autorización a María Belén Barros Corbo y a Lucía Lorenzo Puig para la utilización de materiales otorgados por Walmer, así como imágenes, logotipos e isotipos de Walmer, imágenes recuperadas del sitio web y redes sociales, campañas de comunicación anteriores e información brindada por parte de la empresa en su Proyecto Final de la Licenciatura en Comunicación orientación Publicidad y Marketing en Universidad ORT Uruguay.

Atentamente,



Héctor Liberman, Dueño y Director de Walmer.

18.3 Entrevistas a informantes calificados

18.3.1 Entrevista a Héctor Liberman, Director General de Walmer

Entrevistado	Héctor Liberman, Director General de Walmer
Entrevistador/es	Belén Barros y Lucía Lorenzo
Modo de entrevista	Videoconferencia
Fecha	26 de abril de 2021
Lugar/plataforma	Zoom

—**¡Hola! Nosotras somos Belén Barros y Lucía Lorenzo.**

—¡Hola! Un gusto.

—**Tenemos algunas preguntas sobre Walmer que quisiéramos realizarle…**

—Adelante.

—**Walmer es una empresa con muchos años de trayectoria en el mercado. ¿Cómo definiría la situación de la empresa en la actualidad?**

—Hay un tema hoy en día. El mercado hoy vieron que cambió mucho la modalidad de consumo, y hoy todo lo que son las redes han competido mucho con lo que es lo presencial, lo físico. En ese punto Walmer tiene el problema de no tener la presencia suficiente en las redes como para poder llegar al público. Por otro lado, tiene el inconveniente, o la ventaja, depende como lo mires, que son productos de un nivel que requiere de la presencia de la persona interesada en el local. Ese es un problema que tenemos que tratar de convertir en una oportunidad.

—**Claro. ¿Nota que este factor haya afectado el desempeño de Walmer y su relación con los clientes?**

—Sí. Todo eso que comenté antes también te marca que todo lo del internet y redes hacen que un cliente desde su casa pueda comprar, y evidentemente eso nos cambió en todos los ámbitos. Hoy la gente se está moviendo más porque le conviene este producto por precio, en vez de por otros aspectos. Aquella fidelidad y el esfuerzo que la marca construyó en toda una vida de respaldo, de atención, de servicio, en el momento de la decisión de compra de un cliente hoy queda en una caja de olvido. Entonces compra sin una fidelización.

—¿Considera que los nuevos competidores que han ingresado en el mercado son una amenaza para Walmer?

—Siempre. Ya no hay competidores chicos ni grandes. Son todos competidores. Hoy desde tu casa vas comprando y viendo, y muchas veces no se te va dando la oportunidad de defender tu producto frente al cliente.

—¿Se ha visto afectado el crecimiento de la empresa?

—Sí, sí. Nuestro crecimiento se vio afectado porque el mercado de alguna manera se prostituyó, y hoy el precio es una condición tentadora en el momento de decidir la compra. A pesar de que intentamos entrar en esa competencia, nuestra empresa siempre se basó en otras fortalezas, de diseño, de calidad, de servicio, que en el momento hoy, de la cultura que se está transformando, no pesan tanto en la decisión, ¿me explico?

—Claro. ¿Considera que esos atributos que se le han adjudicado a Walmer siguen siendo los mismos que se le adjudican hoy, o que perdió el posicionamiento que la caracterizaba?

—No. El posicionamiento queda. La gente reconoce la marca, reconoce todo, pero le sirve más el precio del otro. ¿Me explicó? Por eso lo de la fidelidad se acabó. Te dicen 'me encanta lo tuyo; seguís siendo líder en diseño. Tus productos son fantásticos, pero conseguí algo muy parecido por un valor mucho menor'. Los productos casi, en general, pasaron a ser *commodities* para la gente, para el consumidor.

—¿Qué acciones ha tomado la empresa frente a esta situación?

—Viendo las amenazas del mercado, decidimos poner énfasis y fuerza en nuestras fortalezas, que son justamente el *expertise* que tenemos, el conocer el mercado mundial. Lo que estamos haciendo es marcando y potenciando más nuestras fortalezas, porque es nuestro fuerte y hoy entendemos que en el terreno de la comparación fría de precio seguramente no nos vaya muy bien. Entonces hemos decidido desarrollar un servicio que se llama Walmer Estudio, en donde más allá de que vos compres un mueble, compres una experiencia para tu casa, en donde te decimos que es importante la iluminación, es importante las paredes, los pavimentos, los accesorios. Nosotros vendemos mucho más que el producto en sí mismo. Y esa es nuestra gran oportunidad y nuestra gran fortaleza que decidimos sacarla y mostrarla más que antes todavía.

—¿Considera contratar una agencia de publicidad que colabore en comunicar esa fortaleza?

—Sin duda. Hoy entendemos que no necesitamos hablar de precios, sino enfocarnos en nuestras bondades; contar quiénes somos y qué brindamos. Lo que para nosotros es interiorismo; que nos interesa entender y entrar en tu forma de vida y armar tu hábitat. Marcar nuestro diferencial. No la simpleza de comprar un producto y llevarlo. Entendemos que el interiorismo es mucho más que eso.

—¿Cree que hoy en día en la mente de las personas Walmer está asociado como un servicio más integral o que se tendría que trabajar en esta identidad?

—Creo que Walmer sigue en algún punto asociado a su esencia pero hay que volver a pulirlo y refrescarlo. Hay que salir de la comparativa. Nuestro producto puede ser o no, un poco más costoso, pero no más caro, porque estamos hablando de cosas distintas. Hablamos de más allá del producto, de la calidad, diseño y servicio que estamos dando, que no lo ponemos en la balanza al comparar costo y da mucho más que ir con un carrito de compras y cargar un sofá, una mesita, seis sillas. Walmer es mucho más que eso. Hay que partir de la base que cuando uno piensa en el living para su casa, o amoblar uno de sus ambientes, no es como una prenda de vestir; [los muebles] permanecen por mucho tiempo, y no es que te equivocaste, no importa y no lo usas más porque tu costo fue de veinte dólares. Un par de zapatos si no son cómodos no los uso más. En cambio, cuando vos compras un mueble, un elemento para tu casa, tratas de que sea para mucho tiempo. Y creo que es eso lo que hay que hacer entender a la gente.

—Sí, claro…

—Por eso queremos volver a lo de antes, sacar a la gente de la versión simplista de que ir a comprar un mueble es comprar un *commodity*; no es así. No soy amigo del carrito de compras para esto. No hay dos personas iguales en el mundo, no hay dos formas de vida iguales, entonces para nosotros, cada persona, cada individuo, es diferente. Es diferente en su forma de vivir, en su forma de habitar su casa. Queremos mostrar que nuestra fortaleza se sustenta en otros pilares y en brindar otro tipo de experiencia.

—**En base a lo que menciona, y desde nuestro punto de vista, Walmer es una empresa con potencial para diferenciarse y que tiene una gran oportunidad de destacarse.**

—Sí. Coincido. En un momento como empresa intentamos meternos en esa filosofía, en ese mundo de lucha de precios y hoy nos dimos cuenta que con eso perdimos identidad. Entonces, queremos volver a los orígenes, defendiendo nuestros principios, nuestras convicciones y nuestras fortalezas y pasión.

—**Excelente. Creo que no tenemos más preguntas por el momento. Muchas gracias.**

—Un gusto y estoy a las órdenes.

18.3.2 Entrevista a Héctor Liberman, Director General de Walmer

Entrevistado	Héctor Liberman, Director General de Walmer
Entrevistador/es	Belén Barros y Lucía Lorenzo
Modo de entrevista	Videoconferencia
Fecha	26 de junio de 2021
Lugar/plataforma	Zoom

—**¡Hola!**

—¡Hola! ¿Cómo están?

—**Bien**, **¿y usted?**

—¡Bien! Las escucho.

—**Para comenzar, ¿nos podría comentar la historia de Walmer?**

—A Walmer la fundó mi papá, Paulo Liberman. Inició con otra marca en el año 63' ponele, originalmente la marca se llamaba Mobiliarios Zuluoaga y después se fue transformando a pasarse a llamar Walmer, alrededor del año 80'. En su principio era Walmer Amoblamientos porque estaba dedicada básicamente a amoblamientos, pero con el correr del tiempo nos dimos cuenta que éramos mucho más que una simple empresa proveedora de muebles, de amoblamientos: era una propuesta mucho más integral. A partir de esto, se cambió por Walmer como marca pura que era mucho más abarcativa que la palabra amoblamientos; nos dedicábamos a mucho más, al servicio y a dar más prestaciones en todo lo que es la decoración de un ambiente, de una casa, una oficina, un hotel...

—**Claro. ¿Considera que hay algún hecho en la historia de Walmer que generó valor para el cliente, algún cambio de logo o alguna campaña de publicidad específica?**

—Bueno, justamente un momento pívot sacamos la palabra amoblamientos y le dejamos solo el nombre de la marca Walmer. Incluso tenía tal peso la palabra amoblamientos que hasta el día de hoy, la gente la recuerda y cuesta sacar, o sea que evidentemente todo lo que es la comunicación es brutal como entra en las personas y como queda grabado para una marca… primero adaptarla o retocarla es bastante difícil, la gente conserva la marca que recuerda de un principio. Pero digamos que ese [la eliminación de amoblamientos] fue un momento con

respecto a la marca que tuvo un cambio muy contemporáneo para ese momento, muy audaz, de colores. Inclusive el isotipo y el logotipo fueron *aggiornándose* y adaptándose hasta al día de hoy, donde logramos, lo que nosotros entendemos, una marca y una imagen [identidad] de marca muy fuerte y muy posible de mantener en el tiempo; muy atemporal.

—**Pasando a la categoría, ¿en qué categoría o rubro considera que se encuentra Walmer?**

—Rubro interiorismo, sin dudas. Un interiorismo que abarca lo que es el hogar, la oficina y los *contracts*, dentro de los *contracts* tenemos lo que es la hotelería, los espacios públicos, aeropuertos y demás.

—**Si tuviera que subdividir la categoría, ¿cómo lo haría? ¿Consideraría precio, tipo de muebles, origen, modalidad de consumo?**

—No. Walmer es básicamente una empresa que comercializa productos importados, porque evidentemente la relación de calidad con el diseño son básicamente europeos, o por lo menos de origen europeo la inspiración. Entonces trabajamos en su mayoría con la categoría importación y en un porcentaje menor con productos locales, que hay muy buenos artesanos en Uruguay con eso podemos justamente personalizar cada trabajo que hacemos, y que ningún trabajo sea igual al otro, ya que nos caracteriza integrar el concepto de decoración y no solamente tener el objetivo de equipar un espacio.

—**Y la categoría de mercado, ¿cómo se maneja?**

—Nosotros primamos el diseño siempre, la calidad siempre y estamos atentos de que el precio no sea un obstáculo para poder comercializar el producto. Obviamente y como dijo una cadena muy importante multinacional, uno tiene que pensar globalmente y actuar localmente. Nosotros en cada mercado que actuamos, tenemos que pensar la actitud y la cultura del consumidor. Hay mercados que dicen ‘okey, para mí es prioritario mi hábitat y no me importan los valores o sí me importan, pero no tengo problema en gastarlos’, y hay públicos y culturas y mercados que dicen ‘no, me interesa mucho el precio’. Obviamente que dentro de ese margen, entre esas dos líneas nos movemos y se mueve el mercado.

—**Bien. ¿Walmer tiene definida una misión? ¿Cuál?**

—Sí. Uno podría decir que la misión es llegar al público objetivo con un producto de diseño atemporal que le dé a la persona que habita ese espacio, ese placer de estar; ese placer de poder disfrutar de su espacio.

—**¿Cómo definiría al público objetivo?**

—Bueno, es un público ABC1, de gente socialmente con un nivel cultural determinado; una persona que viaja, una persona que le importa el diseño, que le importa la moda, que le importa el confort y es un público que ya no reconoce edades, aunque obviamente es siempre por encima de los 30 años. El sexo es obviamente indiferente, porque esto tiene que ver con un hogar, un hogar está compuesto por hombre - mujer, hombre - hombre o mujer - mujer, pero no importa porque esto es algo que lo puede definir tanto la mujer como el hombre. Es una marca asexuada (risas).

—**Claro**. **¿Podría contarnos cómo se estructuran los productos de la marca? ¿Cuentan con submarcas o líneas de productos?**

—Bueno en su momento sí teníamos submarcas, pero optamos por concluir que la marca es Walmer y puede tener submarcas que no son propias, son de otras marcas que podemos trabajar de firmas italianas o de otros orígenes pero siempre la marca es Walmer.

—**¿Siempre trabajan con las mismas submarcas?**

—No, a ver, Walmer permanentemente tiene como prioridad el consumidor, si bien tenemos alianzas con marcas [internacionales] tradicionales del mundo del interiorismo, siempre estamos a la búsqueda de innovación en cuanto al diseño, calidad, funcionalidades. En ese aspecto somos una marca muy inquieta, que puede ir variando, pero siempre conserva una relación permanente con marcas pilares, con proveedores pilares.

—**Ah, bien. ¿Cómo se dividen las líneas de producto? ¿Siempre han sido las mismas?**

—La familia de producto siempre es lo que integra una decoración, o sea, está la tapicería de sofás, poltronas, sillones, mesas de living, mesas de comedor, mesas de aparadores, sillas. Las familias de productos siempre son las mismas porque es como cuando uno dice: '¿cómo es la vestimenta? Y bueno, hay pantalones, remeras, camisas, pullovers…' o sea trasciende las colecciones, las familias siempre existen, van mutando los conceptos.

—**¿Cuál es el diferencial de los productos de Walmer frente a los de la competencia?**

—La mayor diferencia de Walmer frente a sus colegas es el servicio. Apuntamos a tener un servicio que realmente sea el mejor servicio en cada mercado que estamos, es un servicio de interiorismo integral. La diferencia es que permanentemente estamos buscando estar

aggiornados y tener productos, que como dije hace un rato, sean atemporales, que tengan el confort, el diseño. También nos caracteriza la permanente innovación. No somos una empresa que se case con un mismo producto por mucho tiempo, porque creemos mucho en las exclusividades y tratamos de reinventarnos en la propuesta constantemente.

—**¿Cuál sería el precio promedio de los productos de Walmer?**

—Es muy variado, no hay que olvidarse que la empresa tiene razón de ser y tiene su confirmación de existencia y continuidad en función de las ventas y son las que determinan al final del día, el éxito del negocio. Volviendo al pensar localmente tenés que tener una gama de productos que pueden adaptarse a una gama de productos de hábitat, de casas y apartamentos que pueden variar, entonces en esa variación también lo que la persona puede invertir en el interiorismo tiene que ver con lo que invirtió en la vivienda.

—**Claro. ¿Nos podría dar un valor aproximado del precio de los productos?**

—No, los precios son algo imposible. No es definible porque quedaríamos encorsetados en números que no sé, o sea la gama es enorme. Es muy difícil, yo diría que un sofá puede ir desde los 1.000 dólares a 30.000 dólares, es casi impensable pensar en una faja.

—**Si tuviera que definir un producto estrella de Walmer, ¿cuál sería?**

—Los profesionales que la integran (risas).

—**¿Y en cuanto a la línea de productos?**

—No, no hay. Cómo vamos variando, lo que hoy es estrella, mañana deja de serlo, esto es lo que marca y confirma lo que dije anteriormente.

—**¿Cuál es el producto más fuerte o más importante de Walmer?**

—No, no hay un fuerte porque van cambiando. Si uno pasa por la vidriera de Walmer, por poner un ejemplo, las vidrieras dos veces al año presentan una propuesta distinta. Entonces es muy difícil, aunque ciertamente hay productos que se mantienen en el tiempo aunque no es lo que quisiéramos.

—**¿Walmer cuenta con venta online?**

—No. Definitivamente no. El *target* de productos que tenemos, que no es estandarizado, hace que la venta online sea imposible porque aparte creo que es una fortaleza que tenemos porque

sabemos que nunca la venta online va a sustituir la venta física de los locales. La gente quiere sentir la experiencia de sentir el producto, la comodidad, el tacto, o sea, los sentidos acá juegan un rol muy importante. Los sentidos online por ahora no funcionan. Por ahora (risas).

—**¿La empresa ha pensado alguna vez apuntar a un nuevo segmento?**

—No, no, no. Evidentemente el mundo va cambiando. Te diría un ejemplo muy claro, que son los coches, el mundo automotor. Originalmente las marcas eran muy segmentadas; BMW o Mercedes Benz o Audi, tenían toda una línea de autos de alta gama, *top of the line*, y el mercado lo fue llevando, manteniendo la marca, a productos más accesibles sin dejar de ser las marcas originales. Entonces, en esa comparación que hago, en esa analogía entra también la cultura de Walmer, o sea, buscar productos con la misma grifa Walmer pero que sean asequibles para otro *target* de personas de público.

—**¿Walmer ha pensado en innovar en otro mercado? Leímos en una nota de prensa la reciente creación de Walmer Lagöm, ¿podría contarnos más sobre ello?**

—Walmer Lagöm es un mercado inmobiliario, que sí, es una buena pregunta y es una nueva innovación de la marca adaptada a la vivienda, al hábitat. Estamos muy contentos porque evidentemente nos permite expresar en arquitectura todo el *know-how* y toda la *expertise* de tantos años de caminar por el mundo y ver que está muy ligado lo que es la arquitectura con el interiorismo. Así que el inicio de este primer edificio, de esta primera obra Walmer Lagöm, es el principio de muchas más. Vemos un futuro por ese lado del mercado, donde potencializar la marca a través de la vivienda.

—**Entonces en ese caso, ¿la marca Walmer trabaja como unificadora entre el interiorismo y el mercado inmobiliario?**

—Walmer se convierte en un desarrollador inmobiliario, que obviamente ya piensa en el interiorismo pero no obliga a los compradores a que compren en Walmer, el comprador tiene una libertad de comprar donde tenga más confianza o esté más a gusto; pero entendemos que si compra un edificio Walmer, quiere interiorismo, quiere un espíritu Walmer en toda su vida, en su vivienda.

—**¿La marca cuenta con algún plan de fidelización? Tarjeta de cliente frecuente, tarjeta de descuentos...**

—No, es un debe que tenemos. Hoy la fidelidad de los clientes… los clientes ya no se casan con marcas, van buscando en el momento la mejor propuesta. No obstante eso, nuestra fidelización la hacemos a través de un contacto permanente con los clientes, con los *news* [*newsletters*] que enviamos por email o por WhatsApp con novedades, con una relación de ese tipo. Siempre presentes en todas las fechas y todos los acontecimientos o días íconos le hacemos una recordación que nos vincula a los clientes.

—**¿Realizan promociones?**

—Realizábamos normalmente en noviembre, lo que pasa que los mercados también, y vuelvo a lo mismo, son tan cambiantes que hoy las marcas viven prácticamente todo el año liquidando y promocionando. La promoción pasó a ser parte de la propuesta, cosa que para mí me parece que roza con lo poco serio, porque evidentemente uno no puede estar permanentemente liquidando sino que lo que hace es un juego de números y de porcentajes de descuentos que no son reales, entonces cuando dicen 50% de descuento, no es real. Es real cuando uno quiere liquidar una mercadería de una colección pero uno no puede vivir en *sale*, no existe. Yo creo que el tema de las promociones es complicado, no creo mucho en las promociones y de hecho dimos un paso al costado en esa comunicación.

—**¿Cómo surge el nombre Walmer?**

—El nombre Walmer no es un placer, es el nombre de un castillo inglés y fue un nombre fortuito, no fue buscado, sino que fue un nombre de una sociedad [sociedad anónima] en su momento. Mi papá, que fue el fundador, compró una sociedad con ese nombre y después le pareció un nombre interesante para la marca, o sea, no tiene ninguna aplicación de otro tipo.

—**En cuanto al posicionamiento, ¿qué atributos se le asocian a Walmer?**

—Diseño, calidad, trayectoria, innovación, vanguardia… y contamos con un personal bien parado, profesional, que en su mayoría tiene mucho tiempo en la empresa, por lo que la filosofía es parte de la vida de todos.

—**Si Walmer fuera una persona, ¿cómo sería?**

—Sería… Sería una persona muy bella, hombre o mujer, muy elegante, con mucho sentido común y con una gran empatía por la gente.

—**En cuanto al logotipo e isotipo, en internet y revistas encontramos diversas versiones de los mismos. Uno de esos tenía diferentes colores y triángulos que acompañaban el nombre de la marca, ¿ese fue el primer isologo de Walmer?**

—No, hay otro anterior, muy anterior a ese. El primero fue un logo naranja y verde. Ese de Walmer de colores es cuando decidimos sacarle la palabra amoblamientos, que eso debe haber sido en el año ochenta y pico, noventa. Tenía la búsqueda de representar lo que hacíamos, si te fijás son reglas y escuadras; la esencia de Walmer. Luego se pasó a uno rojo con tipografía blanca, inspirado en lo que usaban las firmas importantes de Europa, lo que era el buen diseño a nivel mundial. Ahora tenemos un logo blanco y negro, y el isotipo pasa a ser la W sola.

—**¿La marca cuenta con un slogan?**

—No, no.

—**¿Alguna vez tuvo algún slogan?**

—Una vez a mí se me ocurrió poner: el placer de decorar. Esos claims, como se le llaman hoy en día, que queda muy bien, entonces le pusimos un *made in Italy*, porque nos pareció que el *made in Italy* nos inclinaba, porque somos una empresa muy inspirada en lo italiano. Entendemos que lo italiano es la cuna del diseño, nos parecía que en un mercado que estaba tan globalizado, con ventas estandarizadas de todos los vendedores, proveedores y productores estándar, nos parecía que el *made in Italy*, era un slogan, una grifa, un claim.

—**En cuanto a elementos de comunicación que formen parte de la identidad de Walmer, ¿hay algún elemento pensado específicamente?**

—El elemento es la sobriedad, no ser agresivos en las propuestas, que sean propuestas que puedan gustar a la mayor parte del público que puede buscarnos; o sea, buscamos estar *aggiornados* pero tampoco ser sensacionalistas. A veces una firma puede tener un laqueado color lila, llama la atención pero sin pensar que alguien lo quiera para su casa, entonces tratamos de ser bastante ordenados en la propuesta que hacemos.

—**El paso al color rojo y luego al blanco y negro, ¿a qué se debió?**

—Porque nos pareció que el negro era un concepto premium, el *black label*, por decirlo de alguna manera. Nos parecía una relación de un producto… el negro marca como una clase sobria, elegante, Premium.

—**En cuanto a publicidad, ¿han realizado publicidad?**

—Sí.

—**¿En qué medios ha hecho publicidad Walmer?**

—Hicimos en todos los medios. En revistas especializadas, en algún diario eventualmente, hemos auspiciado torneos de golf, torneos de tenis, hemos auspiciado acciones solidarias, o sea, mucho de comunicación online o vía mails con lo que llamamos *The Walmer News*; esa es nuestra mayor comunicación.

—**Bien.**

—Y preocuparnos que los locales estén bien ubicados y bien presentados.

—**¿En cuanto a televisión, radio o cine?**

—Cine muy poco. Televisión muy poca. Y si, en algún momento alguna FM, alguna radio muy eventual. Pero los medios están bastante bastardeados, entonces preferimos no ser uno más, sino que siempre buscamos diferencial.

—**¿Qué es lo que más compran los clientes?**

—Bueno, los clientes en el caso de Walmer, lo que más compran o en lo que más nos hemos especializado es la parte de livings, del estar. Ese aspecto es donde Walmer más se destaca. Obviamente que el tema de la tapicería es un tema para nosotros muy importante también.

—**¿Cuál es la modalidad de pago más utilizada?**

—Normalmente no se financian estas cosas, pero se puede dar tarjeta de crédito, puede ocurrir. Sino, efectivo.

—**¿Débito no?**

—No. Puede ocurrir, pero muy eventual.

—**¿Hay alguna zafra o se compra en todo el año? ¿Cuál es el momento que más se compra?**

—Los mercados son distintos. La zafra de Montevideo no es la misma que la de Punta del Este. Como todo rubro tiene zafras. Punta del Este es setiembre, octubre, noviembre; Montevideo es abril, mayo y junio.

—**¿Por qué varía de Montevideo a Punta del Este?**

—Varía, porque el producto típico de verano… o sea, Punta del Este es un lugar balneario, por lo que la gente piensa en el verano y no lo piensa en marzo o abril que recién lo termino. Lo piensa cuando está por llegar, para prepararse.

—**Por la situación sanitaria actual, ¿hubo algún cambio en el comportamiento de compra?**

—En el caso nuestro perdimos volumen de venta, porque al no ser estándar ni vender por *e-commerce*, por no vender online, eso evidentemente nos perjudicó bastante.

—**¿Tuvieron que cerrar los locales?**

—Sí, tuvimos que cerrar cuando el gobierno determinó cerrar los locales y nos quedamos sin ventas.

—**¿Cuánto tiempo estuvo cerrado?**

—No lo tengo presente; pero es cuando el gobierno lo decretó.

—**En cuanto al mercado y la competencia, ¿hay muchos actores en el mercado uruguayo?**

—Yo creo que todos los mercados del mundo están saturados de todo. Hay mucha oferta de todo. Por eso uno permanentemente trata de diferenciarse con lo que considera mejor. El mercado sí, está muy saturado; muy saturado y muy bastardeado, y en muchos casos el consumidor está engañado. Cuando le dicen ‘cuero ecológico’, nunca vi una vaca de plástico.

Cuero ecológico no es más ni menos que plástico; entonces usar la palabra cuero ecológico es una falta de respeto a la inteligencia de las personas. No podes usar la expresión 'cuero ecológico'; no existe. Entonces ahí es donde se empieza a confundir al consumidor, y eso no lo compartimos y lo consideramos poco serio.

—**¿A qué actores considera competencia directa?**

—Hoy en día cualquiera que esté en el rubro es competencia; hasta el menos esperado, o al que más uno entiende que no lo es. Te diría que todos, incluyendo Mercado Libre, son competencia, porque no terminamos de asombrarnos de cómo hay gente que compra departamentos o casas de altísimos costos y la termina equipando de una manera lamentable, en diseño, calidad, gusto. Entonces todos son competencia.

—**¿Y qué marcas considera que tienen un servicio más similar, cercano al nivel de Walmer?**

—Bueno, Vivai es un competidor de siempre; un colega de siempre. Y no hay muchos más. Después hay muchas firmas que traen mucho mueble de China, que no son competidores nuestros. Yo diría que el competidor o el colega más alineado puede ser Vivai.

—**¿Y a BoConcept o Kolher dónde los ubicaría?**

—Por debajo; porque en ambos casos trabajan con mucho producto de Oriente. Por más que alguno de ellos le ponga una vestimenta europea, el origen es… (baja la voz) chino.

—**¿Identifica que exista algún líder de mercado?**

—Líder de diseño, atención y servicio somos nosotros. Líder en ventas es Divino.

—**¿Y el principal retador?**

—Divino es una empresa que tiene su política, y está muy bien en lo suyo, sin duda. Pero cuando los clientes comparan precio, comparan con todos. *Follow the leader*. Nosotros podemos ser líderes en cuanto al diseño y servicio; no tengo duda. No somos los que más vendemos sin duda; porque somos de la pirámide, fragmentos mucho más chicos. Es un fragmento mucho más chico al que apuntamos. La base de la pirámide, a la mitad o cuarta parte, es la que más vende, y ahí hay muchos actores. Retadores de arriba, y bueno puede estar BoConcept como retador, Vivai es un retador, Kolher puede ser un retador…

—¿Considera que Walmer apunta a un nicho o apunta al mercado general?

—Absolutamente a un nicho; ABC1 y concentrado ahí. Estoy seguro y convencido que no se puede abarcar todo, no existe. Una automotora de alta gama tiene autos de alta gama, y una automotora media, media, y una automotora baja, baja. Todos los autos te llevan, te traen…

—¿Cree que Walmer cuenta con dominar en el nicho de la colectividad judía?

—No; absolutamente la colectividad no es nada que ver; no tiene ninguna particularidad, nada vinculante.

—Las submarcas Área y Rosen ¿ya no existen?

—No, no existen.

—¿Considera que el mercado de interiorismo en Uruguay está en crecimiento o está estancado?

—Yo creo que está siempre en crecimiento porque la gente cada vez viaja más, la gente cada vez quiere vivir mejor, entonces está en crecimiento.

—¿Identifica alguna dinámica que refuerce o desaliente el comportamiento en los consumidores?

—Viajan más y quieren comprar más. Yo creo que hay una tendencia a vivir la vida más intensamente; creo que esto del Covid hizo reaccionar más a que la gente saque la plata de abajo de los colchones y la viva más intensamente. Desde mi percepción y a nivel mundial.

—¿Considera que el mercado de amoblamiento ha variado a lo largo de los años?

—El mercado no para de variar, eso es lo que nos mantiene a los empresarios activos, atentos y reaccionarios. Igualmente, el uruguayo es más de un perfil bajo, con un perfil de consumo muy austero. Nosotros que tenemos empresas en Argentina, vemos bien distintos mercados.

—¿Y antes el panorama era mejor o peor?

—Yo siempre fui optimista y siempre vi las oportunidades por encima de las amenazas, entonces creo que eso también tiene que ver con cada espíritu de cada emprendedor de cualquier rubro, de cualquier tema. Yo creo que el optimismo hay que tenerlo siempre, porque

mientras exista el ser humano va a existir la oportunidad de llegar a donde uno quiera llegarle. Va a depender mucho de uno.

—**Claro, ¿conoce la facturación anual del rubro?**

—Sí, el mundo del mobiliario está en 150 millones de dólares aproximadamente en Uruguay.

—**¿Existen mediciones de mercado de interiorismo en el Uruguay?**

—No, no hay. Uno puede tener una idea aproximada de los valores de importación que son públicos, pero como hay producción local, es muy difícil tener una medición.

—**Claro, ¿y cuánto sería la participación de mercado de Walmer?**

—Si hacemos un paralelismo con los autos, si se venden 50 mil unidades por año, ¿cuál sería la marca donde Walmer se para en la comparativa con las otras marcas? Uno podría decir el segmento alto de Audi, Mercedes, BMW, Jaguar. O sea, es un segmento en el que estamos allá arriba pero, no es de la marca total, porque hoy BMW tiene productos que compiten más por debajo. Si comparamos ese segmento, nos damos cuenta que la intervención de las marcas en el mercado, representa apenas un 3% máximo, y lo mismo ocurre en el tema de muebles con Walmer.

—**Entonces ahí se mide en facturación...**

—Sí, aunque es muy difícil. Nosotros ocupamos una porción muy chiquita del mercado general. Porque en el mercado en general hay firmas, como Divino concretamente, que son los grandes vendedores de productos de muebles, colchones… son las marcas de coches como Fiat, Chevrolet, Ford, Volkswagen; son esas marcas que se consumen, coches con un valor determinado, que son los que hacen el número grueso de las ventas de autos anuales.

—**En cuanto a productos sustitutos, ¿identifica alguno?**

—En este caso, te lo respondo con una comparación de joyería. Los que venden joyas originales no venden bisutería. En el caso de Walmer, sería una joyería que no vende bisutería. Nosotros somos fieles a los principios del diseño y de la calidad. Cuidamos los precios, pero no llegamos a la bisutería.

—**¿Qué productos considera sustitutos?**

—Productos que den aspecto, que vistan el lugar, pero que sean muchísimo más baratos. Walmer no está en eso.

—**¿Podrían ser una amenaza los sustitutos?**

—Es amenaza para Walmer también. Para nosotros hasta Mercado Libre es una amenaza; cualquier empresa que venda una silla es una amenaza. Porque la gente a veces los lee todos parecidos, y el precio a veces es más tentador que la calidad, aunque en el tiempo la calidad sea la que siempre es la ganadora. Pero en el momento uno puede perder ventas por el precio.

—**Al principio hablamos de que los productos son importados, básicamente de Europa, ¿de qué países se importa?**

—Básicamente Italia y España alguna cosa. Algún producto de fibra de Filipinas.

—**Y cuando mencionaba algún producto de artesano local, ¿que abarcaría?**

—Hay herreros, hay carpinteros, hay tapiceros...

—**¿Y eso sería un producto más de terminación o un producto entero en su fabricación nacional?**

—A veces entran en su fabricación nacional algunos productos que en algún caso permiten personalizar un proyecto, hacer en algún caso un *custom made*.

—**¿Cuentan con proveedores específicos?**

—Tenemos específicos.

—**¿Y siempre son los mismos?**

—Sí.

—**Entonces, en ese caso, si alguno les da un mal servicio o producto, o sube el precio, ¿son fácilmente sustituibles?**

—No, no. Nosotros somos fieles a nuestra marca y nos debemos al cliente. Siempre vamos a buscar al mejor proveedor para el cliente. Somos fieles hasta que la otra parte no lo es, hasta

que la otra parte no cumple. Todos los negocios, los acuerdos son de a dos. Si una parte no está cumpliendo el acuerdo se termina.

—**Y en ese caso, ¿es fácil encontrar un reemplazo para los proveedores o hay pocos que sean buenos?**

—No, no es fácil el reemplazo.

—**¿Y eso puede variar en el tipo de producto?**

—Pueden fallar los proveedores de cualquier rubro, y ahí buscamos un sustituto en el caso que haya que hacerlo. Pero siempre basándonos en la calidad.

—**¿Puede que sea más difícil encontrar un proveedor de la misma calidad en tapizado versus una mesa? ¿O en todas las líneas de producto es igual de complejo?**

—Es igual de complejo en todas las líneas; no hay nada fácil.

—**Y en el caso de mano de obra nacional, ¿es fácil el reemplazo?**

—Peor. No es tan amplia la oferta y es difícil encontrar buenos.

—**Claro. ¿Y qué estrategia sigue Walmer? ¿Busca innovar, tener ventaja en costos...?**

—Es un combo inseparable. Si pensas mucho en el diseño, y no pensas en paralelo en la calidad y no pensas en paralelo y simultáneo con el precio, seguramente podés tener un producto muy bueno pero de mala calidad y mal precio. Entonces el producto puede ser de buena calidad, mal diseño y buen precio. Son tres patas que tienen que ser muy firmes para que se concrete la venta o la compra.

—**En cuanto a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de Walmer, ¿cuál identifica?**

—Bueno, la amenaza es quedarse quieto. La fortaleza es seguir respetando la identidad, creo que eso es lo que en el tiempo trae el retorno esperado. O sea, ser fieles a los principios; no ir moviéndose de acuerdo al viento. La amenaza es quedarse quieto y no innovar. Entonces, básicamente son esas. Eso en cuanto a la propuesta, y siempre atentos a tener una estructura de organización liviana para que los costos no se incrementen y pueda ser esa mejor fórmula volcada al precio para beneficiar al consumidor y al final de todo a la venta de la empresa.

—**¿Identifica algún factor político que influya en las ventas?**

—El consumidor es sensible a los cambios que hayan políticos, económicos, sociales. Uruguay se caracteriza por tener una política muy estable, más allá de los partidos, entonces no. Hay una política de Estado, que puede haber un gobierno más de izquierda, más de derecha, más de centro, pero las pautas son las mismas. No ocurre lo mismo en la Argentina, donde la política tiene mucho más peso en el consumidor, porque tiene mucho más peso en la economía, el tipo de cambio y demás.

—**¿Hay algún factor legal, tal como una legislación relacionada a la venta de interiorismo?**

—No. El problema que puede haber en el caso de Argentina es que limita las importaciones.

—**Bien. Y en cuanto a factores ambientales, el tema de tendencias hacia lo vegetariano, vegano, cuidado de los animales versus muebles de cuero, ¿han afectado la venta?**

—No. No pasó a afectar la venta. El sofá de cuero sigue siendo buscado y justamente lo que la gente no cree… No significa que el sofá de cuerina sea malo, puede ser bueno, pero lo que tiene el sofá de cuerina es que le digan 'cuero ecológico o cuero vegano'. No existe. Eso está mal, y no es honesto con el público.

—**En cuanto a la estrategia de fijación de precio, ¿Walmer qué estrategia utiliza?**

—Fijamos los precios consecuentes con nuestra calidad, nuestra política, y hacemos nuestro camino. No son *commodities*. Si fueran *commodities* sí aplicaría esa política de ver lo que hace el otro. Pero no son, entonces tiene que ver con todo el combo de producto.

—**Lo fijan en cuanto a su criterio de costo de importación, etc…**

—Exacto. Se calcula un porcentaje de ganancia sobre el precio FOB.

—**¿Y estrategias de fijación de precios de la competencia?**

—No tengo idea.

—**¿Qué producto considera más genérico para comparar de las diferentes marcas?**

—Un sofá de cuero. De tres cuerpos.

—**Por último, queríamos pedirle autorización para entrevistar a Maximiliano Ojeda, el Gerente Comercial, así como algún vendedor que nos pueda hablar del comportamiento del consumidor.**

—Con mucho gusto. Sobre todo Maxi.

—**Perfecto. Muchas gracias.**

—Gracias a ustedes.

18.3.3 Entrevista a Maximiliano Ojeda, Gerente Comercial de Walmer

Entrevistado	Maximiliano Ojeda, Gerente Comercial de Walmer
Entrevistador/es	Belén Barros y Lucía Lorenzo
Modo de entrevista	Videoconferencia
Fecha	17 de julio de 2021
Lugar/plataforma	Google Meet

—**¡Hola!**

—¿Cómo andan chicas? ¿Todo bien?

—**Todo bien.**

—Bueno, ¡me alegro! A ver cómo les puedo ayudar.

—**Bueno, para empezar como preguntas más generales. ¿Hace cuánto tiempo trabaja en Walmer?**

—19 años.

—**¿Y antes tuvo otro cargo en Walmer?**

—No. O sea, empecé como dibujante de proyectos, y después rápidamente pasé al área comercial en asesoramiento directo de clientes. De ahí para adelante ya seguí con el tema de proyectos.

—**¿Y en qué consiste su cargo actual?**

—Yo estoy encargado del área comercial, pero que en definitiva va muy relacionada al diseño, entonces superviso los proyectos más abarcativos que puede captar la empresa. Cuando hay alguien que necesita de una propuesta más general, de una resolución de un espacio más allá de un mueble específico, que es más amplio el espectro de lo que necesita, o lo hago o superviso yo para darle soporte al resto de los chicos que están en la atención directa de los clientes.

—**Bien. En cuanto a locales de Walmer, ¿qué locales hay en Uruguay?**

—Montevideo, en Pocitos, 26 de marzo y Luis Alberto de Herrera; y el de Punta del Este que está en la Península, en la Calle 20 y Calle 27.

—**¿Cómo están distribuidos los locales? Por ejemplo, se arman sectores o se expone la mercadería…**

—Sí, se trata de mostrar ambientes. Son como estudios; espacios donde los muebles se muestran combinados, unos con otros, y a la vez también con el respaldo de algún recurso decorativo que los deje más atractivos visualmente para las personas que visitan nuestros locales. O sea, que sea como una ambientación diferente a lo que puede ser el concepto de una mueblería tradicional, que es el criterio de agrupar mucho mueble y mostrar sin tanto criterio de ordenamiento o con esa intención de presentar un ambiente más inspirador.

—**¿Nos podría hablar de los logos que ha tenido Walmer? Vimos que ha cambiado a lo largo del tiempo...**

—Cuando yo entré tenía un logo que era una W desarmada, como una especie de *puzzle* que mostraba la W como un ícono desarmado, pero apuntando, creo yo en ese momento a mostrar algo relacionado a la arquitectura o la composición de cómo agrupar las cosas. Y después los otros sí, a partir de que yo entré hicimos dos cambios hasta este tiempo actual. Uno era más minimalista, un cuadradito rojo con el 'Walmer' puesto en vertical, y tenía la palabra 'interiorismo' como bajada. Era 'Walmer Interiorismo'. Era bien simple, con un fondo de color rojo pleno, el 'Walmer' con letra blanca, 'interiorismo' también con letra blanca. La idea era salir del [logotipo] original que era 'Walmer Amoblamientos'. El segundo fue 'Walmer Interiorismo', y hoy el tercero está con un fondo negro, para darle un carácter un poco más Premium, más sofisticado, más elegante, más sobrio. Y ya uno pensando que eso un poco se ha ido asimilando por el público en general, se decidió quitarle la palabra 'interiorismo' y dejar 'Walmer' solamente, y tener unas variantes de posibles aplicaciones de invertir el logo de fondo blanco por fondo negro, o sea jugar con el blanco y negro en distintas adaptaciones, quitando el 'interiorismo'. Y hasta en algunos casos también, la W que tiene una tipografía particular, tratar de irla utilizando hasta de forma aislada, para que también se puede usar en algunos puntos como grifa de los muebles; o sea, una etiquetita en los almohadones de un sofá, en una chapita de una silla. Que la W sea como esa síntesis bien extrema de que las personas

puedan ir asociando y reforzando ese concepto para que el Walmer ya se lea con el simple hecho de mostrar la W característica de Walmer.

—**¿Y cómo fue ese pasaje del color rojo al negro? ¿Fue progresivo?**

—Lo fuimos analizando con una agencia de publicidad, con la que estuvimos haciendo un estudio de varias cuestiones de la empresa, pero con una mirada un poco más general en la identidad visual. Entonces ellos nos dieron una lectura de lo que veían, a su parecer, de la empresa posicionada en el mercado y analizando de lo general a lo particular la marca, la parte de imagen general de la marca, tanto en cómo se leía el Walmer en las distintas aplicaciones que la veníamos utilizando, en los locales, la exhibición de los ambientes en los locales, los catálogos y el sitio web. Y en definitiva, nos hicieron un manual de identidad visual, que internamente nosotros utilizamos para desarrollar, ya sea una presentación más o menos amplia de un proyecto, o cómo desarrollar una campaña publicitaria, o cómo desarrollar un *flyer*, un *newsletter*, lo que haga falta a nivel gráfico. La persona que está encargada del área gráfica en la empresa tiene siempre como referencia ese manual de identidad de la marca.

—**¿Recuerda el nombre de la agencia que hizo eso?**

—Sí, Salterain. La agencia Salterain, que son de acá, de Montevideo, y nos hicieron ese trabajo para ordenar el tratamiento de todo lo visual de la marca.

—**Bien. Sabemos que en el verano del 2020 lanzaron la colección con Valeria Mazza. ¿Cómo y por qué surge esa asociación de Valeria Mazza a Walmer?**

—Sí. Primero por un relacionamiento personal que se dio en determinado momento de nuestro Director Héctor Liberman con Alejandro Gravier y Valeria Mazza, o sea con Valeria Mazza y su esposo. Creo que coincidieron en algún punto o a través de algún nexo común, y dentro de cosas que vieron interesantes para desarrollar, surgió la idea de darle forma a una colección particular de muebles con la cual Valeria Mazza se viera primero que nada identificada, que siguiera lógicamente pautas muy fuertes de tendencia y moda actuales, y después que tuviera ciertos rasgos y gestos que relacionaran un poco la colección a lo femenino, la moda, a lo italiano, a lo sofisticado, lo refinado y lo bonito, lo estéticamente agradable que de por sí ya es marca propia de ella en sí como modelo de tanta trayectoria. Y bueno, se llegó a ese punto de encapsular de alguna forma esa segunda colección dentro de Walmer, pero bajo la grifa de

Valeria Mazza Casa, que es la colección que nosotros tenemos y que es la que se diferencia del resto de nuestros muebles bajo su grifa, bajo su marca.

—¿Y a lo largo del tiempo han utilizado otras figuras mediáticas o *influencers*?

—En otro momento lo que sí se había hecho es una campaña de testimoniales de desarrollistas, arquitectos o emprendedores de todas partes con los que habíamos trabajado. Entonces cada uno de esos desarrollistas contaba algo brevemente de cómo fue el relacionamiento con Walmer para resolver, por ejemplo, un hotel en Chile, una serie de casas en un barrio privado en España, apartamentos en Argentina o en Estados Unidos, oficinas en Argentina o acá en Uruguay. Es decir, con diferentes proyectos que nosotros resolvimos, se hizo una campaña publicitaria donde los arquitectos que nos habían convocado para que nosotros le fuéramos de apoyo en la parte de diseño de interior y proveeduría de muebles hacían mención a lo que fue esa experiencia de trabajar con Walmer para resolver cada uno de esos proyectos. Y bueno, esa fue otra de las que recuerdo. Pero después con personas, no lo hacemos de forma tan frecuente. Lo más reciente, con lo que retomamos fuerte, fue esta colección con Valeria Mazza.

—¿En qué medios principalmente han desarrollado publicidad?

—Y se hace principalmente a nivel de redes sociales, aunque no demasiado. Creo que lo utilizamos poco en definitiva, o no se utiliza con el potencial que tiene la herramienta o el alcance que tienen las redes hoy. Y después se han hecho distintas campañas, principalmente de radio, para comunicar cierta campaña de promoción de muebles, como por ejemplo, lanzamiento de alguna nueva colección, promociones de alguna liquidación anual o alguna promoción comercial puntual en determinados momentos. Pero casi que te diría que el punto más fuerte debe ser lo gráfico, o sea, revistas, revistas de diseño y decoración. Ahí creo que es donde más hincapié se ha hecho, a lo largo del tiempo, más foco la empresa en pautar ahí. En revistas de diseño y decoración tanto acá como en Argentina, y tener en la primera o segunda página presencia fuerte para justamente llegarle de manera directa a todo el público que de por sí consume este tipo de medios para inspirarse.

—¿Y utiliza la publicidad en momentos puntuales o es más general?

—La aspiración es que fuese más habitual, más frecuente, más estable, y de esa manera más general. Pero la realidad es que se está utilizando de forma más puntual. Entonces cuando queremos comunicar algo de alguna propuesta de una nueva estrategia comercial, el

lanzamiento de una nueva colección, alguna promoción comercial de determinado producto, ahí es donde se hace un poco más de uso de los medios. O sino simplemente lo que se hace es contratos anuales con distintas revistas por ejemplo, o radios, donde se va manteniendo la presencia a nivel de imagen en esos distintos medios, y es como tener presencia de marca básicamente. Lo que tratamos que se mantenga estable es la presencia de marca, pero no estamos haciendo demasiada acción publicitaria en este último tiempo.

—**La campaña de arquitectos que mencionaba, ¿en qué medios fue?**

—Gráfica. Creo que incluso se incluyó en uno de los *books*; cada dos años o cada tres años nosotros hacemos un libro interno, que no trata de mostrar la colección, sino de mostrar como una reseña de los distintos trabajos que se hicieron en ese período, y que sirva simplemente como una inspiración para otros posibles clientes que estén con intenciones de desarrollar un proyecto de interiorismo donde no solamente necesiten de la contratación de muebles, sino que también requieran el aporte profesional nuestro en el sentido de resolver un proyecto con determinados recursos decorativos o de diseños en particular, para valorizar más aún y resolver de forma más integral el proyecto. Siempre queremos sacar el concepto inicial que tuvo la empresa que era simplemente 'Walmer Amoblamientos'. Tratamos que todo lo relacionado a interiorismo o resolución de proyectos más como de estudio sea el punto a potenciar más. O sea, hoy en día estamos en eso, en buscar una forma para potenciar más la comunicación de lo que sería un Estudio Walmer, 'Walmer Estudio', que es una intervención que podemos hacer en cualquier proyecto que se nos presente.

—**¿Y esos libros los distribuyen o están solo disponibles en los locales?**

—Los libros se hacía una impresión de 2000, 3000, 5000, no recuerdo bien el número, pero se imprimía una cantidad importante y después se distribuía en algunos edificios, en halls de edificios de Montevideo o de Punta del Este donde nosotros pensábamos que había también un potencial fuerte de clientes posibles a captar. A veces también se sigue utilizando en las salas VIP de los aeropuertos, donde nosotros tenemos esa alianza estratégica con ellos para que justamente el público que pasa por esos lugares siempre tenga presente a Walmer como referente en interiorismo. Entonces tratamos de que esos folletos o libros estén siempre allí donde las personas que tengan un potencial interesante para nosotros, de que puedan en algún momento ser clientes nuestros, de alguna forma tengan algo de material físico también nuestro y no solamente virtual.

—**Ahora pasando a la competencia, ¿a qué marcas considera competencia directa de Walmer en Uruguay?**

—Tradicionalmente la más fuerte o la más directa históricamente ha sido Vivai. Pero sin duda que han ido surgiendo otros, y más bien muchos otros. Nosotros tenemos claro que ahora hay cada vez más competidores, y que han ido incluso incorporándose al mercado uruguayo marcas o representaciones de marcas europeas que de alguna manera también compiten con el mismo perfil de cliente que nosotros pretendemos captar. Entonces hay marcas como BoConcept, y algunas otras representaciones de marcas europeas que las tienen determinados estudios de arquitectos. Pero a nivel de locales establecidos, podríamos decir que está Vivai, BoConcept en Punta del Este y en Montevideo un poco puede ser Kolher en algún punto, Wilson Tobal. Ahora no me salen muchos otros que estén con presencia en Punta del Este y en Montevideo, pero en definitiva la realidad es que hay muchos competidores, y para la media de las personas que simplemente están buscando, en muchos casos, un mueble genérico, individual, aislado, casi que hasta Mercado Libre es competencia, porque nos comparan mucho; primero que nada por una primera búsqueda en nuestra página web, y después se van de nuestra página y entran en muchos casos también a Mercado Libre, a Divino, a buscar dónde pueden encontrar aquel mueble que de alguna manera le resultó interesante para equis lugar de su casa, de su trabajo o de su proyecto, de lo que sea que estén queriendo resolver. Así que en definitiva hay mucha competencia.

—**Bien, ¿y a qué marca considera el líder de la categoría en cuanto a ventas?**

—En cuanto a ventas creo que, si bien no es el mismo perfil de mobiliario, por distintos estudios que hemos hecho, sin duda Divino es el que más vende. Simplemente por datos que uno puede averiguar o evaluar, incluso hasta comercialmente hay herramientas por las cuales ver qué empresa importó mayor volumen de muebles, y con eso ya te da ciertos datos que te reflejan quién vendió más.

—**Y en cuanto a productos sustitutos, es decir, productos que no sean exactamente muebles pero puedan satisfacer las mismas necesidades, ¿identifica alguno?**

—No me doy cuenta ahora quizás tampoco cuáles podrían ser sustitutos de muebles. Lo que sí hay es muchas opciones para resolver un mueble. O sea, de un sofá hay infinidad de opciones, de una mesa hay infinidad de opciones y de categorías. Entonces lo que hay es muchísima variedad para el consumidor, que hasta en algunos puntos termina siendo confuso o hasta

contraproducente. Porque las personas cuando no están seguras empiezan a ver, a ver, a ver, y ven tanto que terminan un poco mareadas de tanta opción y no saben al final cual les termina de gustar más. Eso parece raro, pero hay muchas personas que son inseguras entonces llegan a veces al local y no tienen claro lo que están buscando encontrar. Simplemente van para ver si hay algo que vean que les conmueva, que les llegue un poco más y que se enamoren de un mueble en particular.

—**Perfecto. Ahora pasando al tema de importación, ¿cómo es la relación con los proveedores? ¿Son de fácil reemplazo?**

—Sí. El mundo del mueble es súper amplio en cuanto a los orígenes que uno podría considerar para ir a buscar o importar muebles. Entonces bueno, en Italia por ejemplo hay muchísimas marcas, en España también, en Francia también, Alemania, Suecia, Dinamarca. Para el lado de Asia lógicamente es un punto de los que ha crecido con muchísima fuerza en el último tiempo, entonces partiendo desde China, después están también otros lugares donde podrían considerarse: India, Filipinas... en lo regional, Brasil. Y dentro de cada uno de esos mercados hay muchísimas fábricas, entonces realmente pasa un poco lo mismo que el comprador con nosotros. Nosotros como compradores a las fábricas podemos optar también por muchísimas opciones de modelos para compaginar nuestra colección a nuestro gusto, y para sustituir en todo caso si no estamos conformes un proveedor con otro bastante rápido y fácilmente. De un tipo de mueble en particular hay muchas fábricas que producen muebles similares. Entonces si uno investiga, viaja, va a las ferias y busca, se encuentra que hay muchas opciones de fábricas por las que puede ir optando, ya sea para modificar y variar la colección, o para sustituir una fábrica por otra que no resulte de nuestro agrado. Así que bueno, hay muchas opciones sí.

—**Y en cuanto al criterio que maneja Walmer para comprar los productos, ¿lo hacen a partir de muestrario o cómo se maneja?**

—Sí, casi siempre tratamos de primero tomar como inspiración de las marcas referentes de Italia y Francia cuáles son los nuevos conceptos de moda. Como pasa con la indumentaria, con la ropa, casi que todos están a la espera de qué colección nueva se va a presentar en París, para después ir, de alguna manera, produciendo sus colecciones con esas pautas. Por ejemplo, colores brillantes, amarillos, rojos fuertes, con determinados rasgos en cuanto al diseño, que después un poco se empiezan a ver hasta en marcas como Zara o tiendas de tipo H&M o demás; el resto después toma inspiración. Nosotros realmente hacemos un poco lo mismo; tratamos de estar pendientes de cuáles son esas nuevas tendencias, que se van actualizando año

a año. Y después vamos a las Ferias de muebles, donde hay muchísima oferta, y ahí hacemos nuestro filtro. Entonces planeamos, de alguna forma, una búsqueda previa. Tratamos de sacar los *tips* de moda para el 2022, pongamos por caso ahora el año próximo, se toma nota de esas pautas de materiales, de colores, de tamaños, de texturas, de líneas, y a las próximas ferias de venta de muebles vamos con esas notas. Entonces identificamos muebles que se adapten y se acoplen un poco a esas nuevas tendencias, y a partir de eso vamos confeccionando nuestra colección.

—¿Tiene exclusividad cada marca o varias marcas pueden comprar los mismos productos y venderlos acá?

—Hay de las dos cosas, pero lo habitual es que las fábricas hagan alianzas con un solo representante. Entonces a nosotros nos ha pasado para un lado y para el otro. A veces queremos tener la representación de una marca pero la tenía Vivai. Lo que pasa en definitiva es que los fabricantes le trataban de dar a los representantes toda su colección. Después notaban que no se vendía todo, o que se vendían solo algunos productos; iba otro representante y el fabricante le decía 'mirá, no te puedo vender porque tengo en Uruguay a Walmer'. Entonces se ha llegado a este punto, que es que la exclusividad se está dando básicamente por modelos más que por colecciones completas. Entonces yo puedo, si voy a una feria y me anticipo a otros interesados, puedo negociar con las fábricas y tener la representación de los productos que a mí me interesan, en lugar de yo bloquearle toda la colección, que a veces a mí no me interesa tampoco. De una colección que puede tener cientos de productos por ahí me interesa tener seis y yo no me quiero tampoco obligar a tener que mostrar o que vender los 100 productos. Entonces para los dos casos es mejor; o sea para el fabricante las cosas que yo le pido son las que me interesa vender, y después puede venir un segundo, un tercero o un cuarto representante o un cuarto interesado mismo de Uruguay que le dice 'me interesan algunos productos tuyos para representar en Uruguay'. Ahí el fabricante le dice 'de mis 100 productos, estos cuatro los tiene Walmer. De los otros 96 podes elegir los que vos quieras que no hay problema, te lo doy'. Ahí, en ese punto se está funcionando hoy en día. Hay más un acuerdo por representación de modelos, más que un acuerdo por representar el total de una marca.

—Y en el caso de ser marcas establecidas, ¿pueden elegir esos modelos previo a otras marcas que lleguen, o no tienen ningún tipo de prioridad?

—Ah sí. A eso le dan importancia las fábricas. A eso le dan importancia, y Walmer, Vivai y alguna otra empresa más para el mercado uruguayo lógicamente tienen más peso que si va alguien que abre mañana.

—¿Entonces les muestran las opciones previamente?

—Sí, o en esa primera intención de representar parte de la colección tenemos un poco de prioridad por sobre otra empresa con quien podamos coincidir en la búsqueda de esos productos.

—¿Cuánto demora en venir el producto desde el momento en que deciden comprarlo al proveedor hasta que llega a Walmer?

—Y son plazos de más o menos 90 días; tres meses. La producción implica unos 60 días. En este último tiempo se ha ido acrecentando ese período por lo que significó la pandemia en el sentido también de bache de producción en mucha producción de materiales. Entonces se cortó durante tres o cuatro meses en China o en países donde producen materia prima, o la elaboración de determinado producto y ahora se está sintiendo. Al reactivarse todo se nota que durante cuatro meses no se produjo determinado tipo de tela, o determinado tipo de metales, o cueros o lo que sea. Ahora vemos que cuando se está reactivando el consumo, se nota el faltante de varios tipos de materiales, entonces las fábricas demoran más en producir. No porque la fábrica esté más lenta, sino porque no tienen algunos insumos.

—¿De qué países importan las marcas uruguayas?

—¿Las otras empresas de Uruguay?

—Sí, en general el mercado de muebles de Uruguay, ¿de qué países importan?

—Yo creo que las importaciones del rubro de muebles a Uruguay, considerando también a Divino de arranque, el grueso de Divino es china, casi en su totalidad, entonces como el resto es un porcentaje muy menor, en cuanto a lo que vende el mercado uruguayo en muebles, la procedencia por lejos mayoritaria es de origen chino o asiático. Y después estaría en un segundo orden como país de origen Brasil. Puede haber algo de India o Indonesia también ahí,

en un tercer o cuarto puesto. Ya después sigue Europa, Italia, Francia, España, pero en un porcentaje bastante menor a los anteriores.

—**En el caso de fabricación nacional, o sea de las mueblerías que fabrican en Uruguay, la mano de obra entendemos que es uruguaya, pero ¿los materiales se importan o son de acá?**

—Sí, los materiales que usan las fábricas que desarrollan acá en Uruguay muebles, la gran mayoría son importados. Básicamente a nivel de carpintería son placas que vienen importadas, que las importan distintas barracas mayoristas, entonces los carpinteros compran ahí los materiales y confeccionan sus muebles de madera. En cuanto al hierro o el metal, los herreros compran caños o chapas que no se producen en Uruguay sino que se importan por barracas de hierro y de metales. En cuanto a tapicería, quien fabrique sofá también tiene que comprar para hacer la estructura de madera, maderas que por lo general no son nacionales, y por otro lado las espumas, que también se importan de otros países. Ya sea de Brasil, que está cerca y todo, pero no son insumos locales 100%. La gran mayoría utiliza insumos, o sea materiales, que son importados.

—**¿Cree que el consumidor busca información previo a realizar la compra o se informa en los locales de Walmer?**

—No, yo creo que como en todos los rubros, la primera búsqueda que se da hoy, es a distancia entrando a una página web, a Instagram, a Mercado Libre… Esa primera búsqueda, a no ser por muy pocas excepciones, la mayoría es a distancia primero. Después, cuando el cliente encuentra un producto que está muy cerca de lo que está buscando, creo que en muchos casos también pasa a una segunda etapa que es la de llamar para averiguar un poco más sobre ese producto, y en un tercer paso estaría la visita al local. No quiere decir que cuando las personas están paseando y buscando no lo hagan… en algunos casos, sí se da que van y dicen: ‘che, vamos a tal lugar o vamos a Walmer a ver qué hay de nuevo’; lo hacen, lo pueden hacer, pero casi que son las personas de mayor edad, porque el público más joven y el que está más en contacto con todas las herramientas de hoy en día hace esa primer búsqueda a distancia. ‘Busco, encuentro, llamo y me dicen que lo que estoy buscando está ahí y no voy a perder tiempo, bueno ahí sí voy. Ahora, si voy simplemente a perder tiempo y después puedo incluso frustrarme de ir y no encontrar nada de lo que me gusta, prefiero hacer esa búsqueda previa, estar buscando a ver quién puede tener algo de lo que estoy buscando. O si estoy haciendo una búsqueda sin mucha referencia previa, me puede salir en un aviso de Instagram un producto

equis que me despierta el interés por ir, hasta incluso una tienda nueva que abrió hace poco, que no la conocía y entro'. Pero cuando uno tiene claro lo que está buscando y necesita comprar, trata de hacer ese primer rastreo a distancia.

—**El consumidor de Walmer específicamente, ¿suele comprar de a un mueble o de a varios? Por ejemplo, ¿compra un juego completo de living o un sofá unitario?**

—No, está siendo cada vez más claro que nuestro público busca mayoritariamente soluciones integrales, o sea muebles para toda su casa en gran parte de los casos, y a su vez que Walmer le de apoyo y asesoramiento en todo caso para la búsqueda y resolución de otros rubros como pueden ser iluminación, cortinas, empapelados o revestimientos de paredes, cuadros o esculturas, alfombras, accesorios. Un poco por parte de los clientes y un poco por estrategia nuestra, nos estamos focalizando cada vez más en resolverle la mayor cantidad de cosas a cada cliente que captamos. Eso también depende de que el cliente que captamos tenga toda la casa para equipar, que no la tenga armada; hay muchos casos en los que sí, las personas tienen toda su casa equipada desde hace un tiempo y simplemente quieren cambiar una mesa, un sofá, una silla, una consola, un mueble de TV… pero el público nuevo, en el que estamos más enfocados en captar, es aquel que tiene una casa nueva a estrenar, se compró un nuevo apartamento en un nuevo edificio de Punta del Este o de Montevideo, y ahí nosotros tratamos de llegarle y conquistarlo para que nos permita resolverle el total del proyecto de interiorismo.

—**Entonces, ¿lo que más se pide son proyectos en vez de muebles unitarios?**

—Sí, últimamente sí. Estamos pudiendo concretar más proyectos que muebles unitarios.

—**Bien. ¿Hay dinámicas que refuercen o desalienten el comportamiento de los consumidores? ¿Algo que suceda en el mercado o en general?**

—No, yo creo que todos los que participamos del rubro estamos siempre en busca de captar la atención de los clientes, entonces yo creo que es un poco al revés, hay que estar todo el tiempo bombardeando a los consumidores a campañas de descuentos, entonces el consumidor se mueve en base a quién tiene más descuentos este mes; o también reforzado por las tarjetas de crédito o los bancos, entonces los consumidores se mueven de acuerdo a donde tienen más beneficios, o se acercan en todo caso a aquellos lugares donde se los trata de tentar para que vayan, porque les envío de alguna forma la comunicación de que este mes Walmer está con un 25% de descuento por el final de la temporada de invierno y el próximo lanzamiento es su nueva colección, entonces quizás la persona ahí se siente un poco más atraída a visitar al local

sin verlo previamente en la web. Dicen: ‘che, mirá paseamos, tenemos que ir hasta tal lugar, ¿nos damos una vueltita por Walmer para ver de qué se trata esta propuesta o qué tienen en el local?’ y se toma como un paseo y quizás termina resultando en una compra de algo que necesitaban para su casa o que les haya gustado en ese momento. Pero creo que más que desalentar es estar todo el tiempo en todos los rubros; estamos en una búsqueda permanente de captar el interés de la persona, del público, comunicando o nuevas colecciones o novedades o descuentos. Es o novedades o descuentos, básicamente se ancla en esos dos mensajes la intención de cómo captar el interés de los clientes. Después como consumidor, yo creo que lo que puede pasar es que uno termina por no creer tanto en esos descuentos, como todo el tiempo están de descuento, hay empresas que a uno ya le resultan poco creíbles. Vas al shopping y ves que la Compañía del Oriente, por mencionar un caso, todos los días tiene descuentos del 30%, 40% o hasta 50%, y ya uno le deja de prestar atención. Cuando la continuidad permanente de las promociones se termina por hacer tan frecuente, el interés se pierde; eso a veces juega un poco en contra cuando todos nos ponemos en plan de querer captar el interés de los clientes por hacer liquidaciones de invierno. La gente dice ‘voy a ir a donde se me cante porque de última todos están con descuento’. Cuando llega el momento de lanzar la nueva colección, todos tratamos de ser creativos mostrando una tipografía diferente o un complemento diferente, queremos mostrar que estamos lanzando la nueva colección pero para el consumidor en sí no hay una gran diferencia entre un lugar y otro. Es difícil captar el interés de los clientes cuando todo el tiempo se le están mandando mensajes de forma tan reiterada sobre lo mismo. Descuentos. Descuentos. Descuentos. Novedades. Novedades. Novedades.

—**Los consumidores uruguayos, ¿suelen comprar muebles asiduamente?**

—Nosotros trabajamos con el público uruguayo y argentino casi en nuestra totalidad. Hay lógicamente público extranjero ya sea americanos, chilenos, europeos, canadienses... pero es un porcentaje muy pequeño, entonces con relación al público argentino que es con los que más podemos comparar, el comportamiento del público uruguayo es muchísimo más conservador, cambia los muebles cada mucho más tiempo que el público argentino, compara muchísimo, busca muchísimo, analiza mucho, piensa y toma la decisión después de haber hecho un análisis súper exhaustivo de la compra que tenga que hacer. El uruguayo no es para nada impulsivo, no es muy expeditivo tampoco en la manera de resolver las compras, lo analiza, lo procesa, lo estudia y lo piensa. Es un poco lento el ritmo de venta de nuestro rubro, el público uruguayo no es demasiado ágil y se cambian muebles cada un plazo de tiempo largo.

—**¿Cómo es el proceso de compra del consumidor de Walmer?**

—Nosotros estamos con una estrategia de generar alianzas con desarrollos inmobiliarios nuevos, entonces se trata de establecer un acuerdo con el desarrollista por el cual podemos acercarle a propietarios de esos apartamentos a estrenar que están vacíos, una propuesta específica donde lo asesoramos en la resolución de su proyecto, no solamente con la intención de venderle los muebles sino para decorarle su casa. Le tratamos de dar el beneficio justamente de evitarle el costo de lo que sería contratar a un decorador o a un arquitecto de interiores; nosotros le hacemos todo ese proyecto sin costo y después como contrapartida intentamos lógicamente dar con la línea de muebles que cada cliente quiera para su casa, y bueno esa es un poco la transacción. Nosotros le ayudamos a evitar el costo de un profesional independiente y nosotros le vendemos los muebles, pero también lo ayudamos en lo que refiere a otros rubros que mencionaba antes, iluminación, cortinas, accesorios, alfombras, lo que haga falta. Eso que no es nuestro negocio, simplemente le acercamos propuestas con las que nosotros nos sentimos seguros y confiados de que van a hacer buenos trabajos y nuestro retorno es que el cliente nos compre los muebles a nosotros.

—**Bien. ¿Cuáles son los pasos de compra que tiene que hacer el consumidor hasta concretar la compra?**

—En un escenario de alguien que entra al local buscando un producto, sería simplemente llamar, acordar una reunión o entrar directamente al local, elegir un determinado producto, si es algo que está disponible y que se pueda entregar rápidamente, el cliente paga y se coordina la entrega. Si es algo que hay que importar, porque puede haber en el *showroom* una mesa de dos metros de un modelo específico y esa mesa la quieren de 2.40 metros, se puede pedir. El asesor nuestro le da las opciones que tenemos como para poder importar esa mesa y el cliente te dice: ‘yo quiero esta mesa pero de 2.40 y en vez de color negro la quiero en color azul ¿es posible?’ en algunos casos sí, y en otros el asesor le dice: ‘mirá, la medida se puede, pero el color más cercano al azul es este tono violáceo o gris oscuro, pero azul no’. Si se ponen de acuerdo, la mesa se pide y en ese plazo de 90 días se le entrega al cliente una forma de pago preacordada con él, que puede ser efectivo, tarjeta, en pagos hay varias opciones, y ahí las personas eligen de qué manera pagar.

—Y el tiempo que mencionó anteriormente, el tiempo desde que se pide el producto hasta que llega ¿cuánto es?

—Son esos 90 días. Ese plazo es de tres meses, porque 60 días son de producción y 30 días es el período que demora en llegar a Uruguay ese mueble.

—¿Cómo es el servicio de Walmer previo a la compra? Hace un rato mencionaba el servicio en conjunto con los servicios inmobiliarios, pero ¿hay algún otro servicio previo a la compra que sea importante destacar?

—El punto fundamental previo a la compra es tener los locales lo más atractivos que se pueda para captar el interés, para que las personas vayan y se vean atraídas. Aunque sea como paseo, entren al local y disfruten de ver ambientes que estén armados de forma atractiva y linda. Eso es lo que uno puede hacer previamente; y después, en la medida de lo posible, mostrar a través de Instagram o mismo en la web, de forma lo más atractiva posible también, los muebles que uno ofrece como empresa. Armar las *stories* de Instagram, fotos con determinados filtros o videos con una especie de testimonial o de algún referente de diseño o personaje conocido en el rubro que también potencie un poco. Por ejemplo, esto de Valeria Mazza, que aparezca Valeria Mazza en un posteo comentando el nuevo sofá reclinable que se incorpora a su línea. Entonces creo que lo previo que uno puede hacer antes de tener la instancia de venta es seducir en los locales y después que el recorrido de los locales luzca agradable, lindo y que trate de generar un disparador; que quizás muchas personas van de paseo a cualquiera de nuestros locales, no necesitan nada, simplemente están haciendo tiempo por ahí, pero entran para matar un poquito el tiempo y se conmueven con determinado mueble, que les sorprende, que les encanta y les encantaría para sustituirlo por uno que ya tienen de hace mucho tiempo. Y bueno, a veces también pasa que surge un disparador de compra a partir de una visita de un cliente sin más que un simple paseo por el local.

—¿Y en cuanto al servicio posterior a la compra?

—El servicio posterior está hoy en día más que nada enfocado en cada asesor. Yo como asesor de ventas y de interiorismo en general, logro resolverle un proyecto a un cliente y después me compra, le entrego, queda todo armado y queda todo bien, y la intención es que ese decorador de Walmer mantenga después de un tiempo el contacto con ese cliente, verifique que todo esté bien y que a su vez se mantenga la relación, porque también es probable que ese cliente en ese lapso haya recibido amigos, haya recomendado a otras personas, para bien o para mal. Pero

intentamos que digan ‘che que bueno que me llamaste, que buen gesto, ¿cómo están?, ¿todo bien?, ¿tu familia?, ¿tu hijo?’ O sea, mantener el vínculo estrecho y cercano que uno puede haber generado con ese cliente y tratar de buena fe que ese cliente pueda volver; hay veces que resuelven un ambiente de la casa y quedan para una segunda etapa otros ambientes de la casa. Si alguien me compró el mes pasado los muebles para el living-comedor, porque lo va a ir haciendo por etapas, pero me dijo que al tiempo va a ir resolviendo los dormitorios y la terraza, entonces queda en manos del decorador, sabiendo que ese potencial de venta sigue estando ahí latente, llamar al cliente y movilizarlo de vuelta para que vaya avanzando con otras áreas de la casa a resolver. Sino, si en determinado momento, en esa primera etapa, resolvió todo lo que necesitaba, simplemente para mantener el vínculo, ya que que muchas veces en esas charlas surgen nuevas oportunidades de negocio: ‘que bueno que me llamaste, tengo a mi prima que se está mudando, le voy a decir que te llame porque así le ayudás con la resolución de lo que necesite’; quizás se mude con parte de los muebles o quizás compre una casa de cero y hay ahí una veta donde poder captar un cliente nuevo. Nunca no se saca nada de eso, siempre algo se rescata, así sea que uno refuerce simplemente con el cliente, eso ya es bueno.

—**Bien, entonces en resumen de todo el proceso de compra, ¿cuáles serían los puntos claves en los que hay que poner énfasis?**

—Para nosotros, para la empresa hoy en día estamos notando que lo más eficiente está en tener una actitud proactiva, o sea tener los locales lo más atractivos posibles, que a cualquier persona que entre poderla seducir con los ambientes. Por otro lado, poder anticiparse a aquel cliente que sabemos que va a tener una necesidad de poder comprar muebles… porque, ¿qué pasa? Todos estos cientos de apartamentos que se están entregando ahora en Punta del Este, de este año en adelante, sabemos que esas personas van a necesitar muebles. Difícilmente alguien que compra un departamento nuevo a estrenar, se muda y se lleva muebles de mucho tiempo para equipar estos departamentos. Entonces nuestro foco está principalmente en lograr esas alianzas estratégicas con quienes desarrollan estos edificios para poder llamarlos antes que cualquiera. Antes que esas personas empiecen a investigar por ahí, a investigar en BoConcept, en Vivai, en Tobal o con nosotros. Nosotros queremos tener esa propuesta anticipada de hacerle llegar una carta, una especie de *flyer* o imágenes muy atractivas también, bien sintético pero diciéndole: ‘te felicitamos por tu nueva compra en el departamento en Fendi de Punta del Este, y te queremos contar que para los propietarios de este edificio por nuestra alianza con el grupo desarrollista, tenés una serie de beneficios, algún tipo de descuentos, asesoramiento profesional sin costo, te ayudamos a resolver rubros complementarios a los muebles’. Podemos

equipar tu departamento llave en mano, que es resolverle absolutamente todo, que el cliente venga con la valijita de ropa y nosotros resolverle la ropa de cama, ropa blanca, los cubiertos, la vajilla, los electrodomésticos; todo. Ese servicio es el punto más fuerte que tenemos, sacar totalmente a un segundo plano, e incluso nuestro foco comercial, que es vender muebles, pero darle muchos otros servicios como pueden ser financiación, resolución de cualquier otro rubro complementario que necesite, ayudarle a visualizar cómo va a quedar el departamento con imágenes 3D, que tampoco tienen costo. O sea, les tratamos de dar básicamente seguridad. Mucho servicio y seguridad.

—**En el caso de cuando se realizan proyectos, cuando diseñan completamente el espacio de un cliente, ¿cómo sería el proceso de compra?**

—Lo que pasa habitualmente cuando un cliente entra al local y tiene la necesidad de equipar un ambiente o una casa por completo, que un cliente entre y diga 'tengo toda una casa para hacer, quiero que me hagas un proyecto', eso básicamente no pasa. Uno tiene que ir charlando con el cliente y comentándole de esto que les decía recién, 'que bueno que te compraste un departamento en Venetian, te cuento que nosotros más allá de los muebles que tenemos acá, podemos tener otras muchas líneas de muebles que se pueden importar de acuerdo con tu gusto, podemos desarrollar muebles a medida y podemos hacerte un proyecto integral para que evites la necesidad de contratar un decorador de interiores. Yo te asesoro en todo el proyecto y te ayudo con la resolución de todos los demás rubros que necesites'. Esto básicamente se empieza a gestar por los comentarios de un asesor y no de un cliente que entre por la puerta y te diga 'mirá que tengo un apartamento y quiero que me hagas todo'; es difícil. Una opción de avance para ese tipo de proyecto es que un cliente entre al local y el asesor le comente eso y otra opción es la que les contaba antes, de nosotros tener las bases de datos de los propietarios que compraron en un edificio y que a través de ventas del edificio mismo le hagan llegar como beneficio. La asesora le manda directamente un mail y les dice: 'chicas, tengo una propuesta de la gente de Walmer que tiene estos beneficios que nosotros conseguimos para las personas que han comprado en Torre One'. Y bueno, son esos dos caminos que tenemos para el desarrollo de proyectos.

—**En caso de que un cliente se decida por Walmer y solicite el diseño del espacio integral, ¿visitan el espacio ustedes? ¿O cómo funciona?**

—En lo posible sí [visitan el espacio]. Hay otros casos que los edificios están en obra y hay veces que se puede entrar o veces que no; hay veces que la obra está muy verde, le falta

mucho, y uno que no ve ahí nada muy interesante. En lo posible nosotros visitamos los lugares físicamente, tenemos charlas directamente en ese lugar con los propietarios para ver un poco qué idea tenían o cómo se lo estaban imaginando resolver, también para en ese momento darle alguna sugerencia. Cuando no se puede visitar, se hace a través de planos; la instancia principal ahí es comenzar a interpretar el gusto y las necesidades de cada cliente. Esto es la clave principal; hay que ir sacando y tomando nota sobre qué gustos tiene, cómo está compuesta su familia, cómo vive, de qué disfruta, después ya se va pasando a detalles más finos sobre qué línea de diseño, qué materiales, qué tipo de condiciones tienen que tener los muebles. Hay gente que es clásica, que es ultra minimalista, hay personas que les gusta lo ecléctico, lo rústico... yendo un poco de lo general al detalle, uno trata básicamente de hacerle un estudio de todas sus ideas para pasarlas en limpio en un proyecto. Después lógicamente tiene algunos ajustes, porque cuando les muestre el proyecto va a haber cosas que les van a gustar y cosas que no le cierren por completo, y puede implicar un par de instancias más de ajustes: ver una mesa por otra, una poltrona por otra, o una combinación de colores, y difícilmente no se llegue a algo que al cliente le guste al 100%; ahí se entra en la etapa de negociación comercial netamente.

—**En cuanto a los materiales de los muebles que están fabricados los productos de Walmer, ¿cuáles serían?**

—Básicamente está la parte de carpintería y tapizados, entonces dentro de lo que es carpintería son muebles de madera con algunos detalles metálicos, lo que vendría a ser una especie de carpintería de aluminio, entonces hay maderas, vidrios, metales y después hay tapizados en telas y en cueros. Entonces cómo materiales tenemos maderas, metales, vidrios, telas y cueros.

—**En cuanto al origen de los productos de Walmer, ¿de qué países son importados?**

—Está bastante mezclado, hay cosas de Italia, de España, de Brasil, de Filipinas, alguna cosa de Estados Unidos, pero sí, Europa y Brasil principalmente.

—**Y de esos países, ¿qué porcentaje de la cartera corresponde a cada uno?**

—Sí, es un 50 y 50. Un 50% de Europa y un 50% de Brasil.

—**Héctor Liberman nos comentó que tienen una pequeña porción de fabricación nacional, que son piezas únicas para proyectos…**

—Sí puede ser un 10% digamos.

—**Bien. Ahora pasando al producto o líneas de producto que más compran los clientes de Walmer, ¿cuál sería?**

—Sí, juegos de living y comedor. Esos dos ambientes son los más fuertes de comercialización. Después serían dormitorios y como cuarto rubro, muebles de jardín.

—**¿Cuál es la línea que ustedes están invirtiendo mucho porque consideran que está en auge?**

—Nosotros estamos utilizando mucho mueble en este último tiempo con estructuras de aluminio, en muebles con estructuras de aluminio y tapizados en cuero.

—**¿Hay alguna línea que no se conoce cómo va a prosperar?**

—Em, no, no. En eso nosotros salimos un poco del formato anterior, que era comprar mucho volumen de stock para después tener cierta expectativa de venta. Entonces ahora lo que hacemos es comprar en pequeñas dosis, tener muestras de distintas cosas, que eso hace que no tengamos mucho riesgo financieramente de mucho volumen de muebles en un depósito, entonces a partir de esa muestra vamos evaluando a partir de cual línea va obteniendo más éxito, pero hacemos un muestrario bien variado. Tenemos muebles de ratán, muebles de acero y vidrio, muebles de cuero, de tela, combinados. Entonces bueno, hay un espectro bastante amplio de materiales y combinaciones, y vemos después qué se compra. No hacemos compras de grandes volúmenes de stock como sí se hacía tiempo atrás.

—**¿Hay algún producto que esté estancado y les esté generando pérdidas?**

—En algún momento nos pasó, pero ahora ya no por eso mismo que te decía. Cuando comprábamos mucho volumen quizás pasaba la moda de un color de madera y los cientos de muebles que tenías en tu depósito, porque la moda del roble oscuro pasó y quedaba un poco obsoleto, significaba pérdidas porque sabías que no lo ibas a vender o si lo vendías tenías que venderlo hasta por debajo del costo porque la moda pasó y ya nadie quería tener un mueble así. Entonces fuimos aprendiendo y optando por tener siempre un mix de mucha variedad de opciones, pero básicamente trabajando con muy poquito stock.

—**En cuanto al criterio de fijación de precios de Walmer, ¿en base a qué fijan los precios?**

—Parámetros de la competencia. Tratamos de estar alerta de no tener valores por encima de un producto similar que pueda tener cualquiera de nuestros competidores, y por otro lado, la estructura de la empresa, que tiene un costo, también hace que uno tenga que tener un cierto margen de marca, de marcarle al producto una ganancia que compense el costo de la estructura de la empresa. Básicamente se establece por una cuestión de estar alerta de los precios medios de un producto similar en el mercado.

—**Entonces lo fijan en base al costo de importación o fabricación base además de contemplar la oferta existente...**

—Em no, o sea, sobre un producto, una silla o un modelo equis que nos interese traer, evaluamos en el mercado productos parecidos a cuánto se venden, entonces a partir de ahí se pone para nosotros un precio aceptable, considerando que sea justo y bueno. Si lo vemos viable se importa; si lo vemos que se va de precio, se descarta. Básicamente por tener un muestreo casi permanente de productos parecidos en el mercado, ese sería el criterio.

—**Y en el caso de la competencia, ¿los criterios de fijación de ellos son los mismos?**

—Yo creo que todas las empresas del rubro tienen criterios similares, marcan por un porcentaje equis de ganancia que considera los costos de importación, más un margen de ganancia que de alguna manera compense la inversión o el costo que tiene que asumir la empresa con mantenimiento de uno o dos locales, gastos fijos, sueldos de los empleados, los vehículos, la publicidad, los impuestos, la luz, los servicios. Cada uno hace un poco de acuerdo con esa carga de gastos fijos que tienen las empresas por lo general, aplican un margen de ganancia con el cual piensan que pueden ir absorbiendo ese gasto mensual que tienen, y a la vez pretendiendo que con la sumatoria de ventas puedan ir obteniendo rentabilidad.

—**Bien. En el caso de las ventas totales del rubro en el año, ¿Divino cuánto cree que pueda tener?**

—Yo creo que puede tener… de todo lo que es el volumen de ventas de muebles del Uruguay, un 50%.

—**¿Y conoce los porcentajes de la competencia, por ejemplo Vivai, BoConcept?**

—Vivai de acuerdo al año y de acuerdo al éxito que hayan tenido ellos, con acciones como las nuestras pueden tener aproximadamente entre un 10%.

—**Por último, en el caso de las ventas de Walmer, ¿En qué ciudad logran la mayor cantidad de ventas? ¿Montevideo o Punta del Este?**

—Sí, en Punta del Este, Maldonado.

—**¿Y en porcentaje de ventas cuánto es?**

—70% Maldonado, 30% Montevideo.

—**Bueno, eso sería todo. ¡Muchas gracias!**

—Bueno, suerte con el proyecto.

—**Muchas gracias**.

18.3.4 Entrevista a Álvaro Mendizábal, Asesor de Venta de Walmer

Entrevistado	Álvaro Mendizábal, Asesor de Venta de Walmer
Entrevistador/es	Belén Barros y Lucía Lorenzo
Modo de entrevista	Presencial
Fecha	30 de octubre de 2021
Lugar/plataforma	Local de Walmer

—**¡Hola!**

—¡Hola! Cuéntenme sobre qué están trabajando.

—**Estamos haciendo un proyecto de una campaña publicitaria y marketing para Walmer.**

—¡Qué interesante! ¿Cómo las puedo ayudar?

—**Para comenzar nos gustaría consultarle, ¿hace cuánto trabaja en Walmer?**

—Trabajo hace 13 años.

—**¿Tuvo algún otro cargo en Walmer?**

—Siempre estuve como encargado de exposición o en el salón, o encargado de personas, como mantenimiento. Actualmente soy Asesor de ventas: diseñador y vendedor.

—**¿Cuál es el producto más solicitado por los consumidores?**

—Creo que los sofás son los más fuertes. Nosotros somos los más fuertes en esa parte.

—**Bien, ¿hay alguna línea que en este momento esté en auge y se esté vendiendo más?**

—Mirá, había una línea que estaba un poco complicada en ventas, pero ahora nos estamos quedando prácticamente sin stock, que es la línea Valeria Mazza. En este último tiempo, por lo menos yo, he vendido más de esa línea. Después está la otra parte más económica, que es una línea más económica, que estamos vendiendo para Miami Boulevard que son productos buenos pero medianos. Tenés los dos polos: la parte de Valeria Mazza que vendría a ser la línea top y la línea bastante más económica, que no es la más baja, pero que es la más económica, que es como el caballito de batalla.

—¿Hay algún tipo de mueble que no sepan cómo va a prosperar?

—Sí, sí, estoy pensando. No… creo que actualmente no hay ningún mueble en particular. Puede ser algún mueble con colores diferentes, colores más jugados, como por ejemplo el sofá naranja; hay otro que es más rosado que son más difíciles de vender, entonces no sabés el futuro de ellos; pero no por el modelo, sino por los colores.

—¿Y la línea de complementos?

—Ah, sí. Generalmente se venden de pasada al concretar la venta de una mesa o algo más. Lo que pasa es que las personas suelen asociar la compra de complementos a otro tipo de marcas, más de bazar viste, entonces sí, es como una línea que no se suele saber si se logra sacarla adelante o no.

—¿Hay algún producto que no se esté vendiendo?

—Creo que no hay productos pesados de vender. Es más, nos estamos quedando sin stock porque se están vendiendo los muebles. Podría sí decirte que los muebles de jardín es lo que se está moviendo poco y nada. Se vende mucho para edificios, pero el consumidor final no está equipando mucho lo que son sus terrazas.

—¿Cuál sería el precio promedio de los productos? ¿En qué rango de precios se concentra la mayoría de los productos?

—En sofás por ejemplo tenés un sofá de 10.000 dólares o 15.000 dólares o un rinconero que vale 6.000. Por promedio te diría que en rinconeros estaríamos en 11.000 dólares. Pero también hay mesas de comedor, dentro de lo que es una base de 2.000 dólares y otra mesa de comedor que tenés de 6.000 o 7.000 dólares, pero el promedio general sería desde unos 4.000 dólares.

—¿Cómo definiría a los clientes de Walmer?

—Es un cliente que no es joven, un cliente que tiene unos 40 y largos o 50 para arriba, un cliente que le gusta mucho el diseño y busca algo diferente. Creo que en un momento abarcábamos mucho la colectividad, pero ahora no tanto. Abarcábamos a la colectividad con el brillo, las lacas bien puras, ese tipo de cosas, y ahora no tenemos tantos productos como esos; básicamente podemos decir que es un cliente que busca el diseño, algo muy bueno y que no lo tenga mayormente el mercado.

—¿Se ha visto un incremento en las ventas debido a la llegada de argentinos que se vinieron a vivir?

—Sí, sí, definitivamente ha habido un incremento en las ventas y hemos notado el beneficio para Walmer.

—¿Cree que esto ha beneficiado a todo el mercado o sólo a las marcas más Premium (Walmer, Vivai, BoConcept, Wilson Tobal)?

—No, ha beneficiado a todas las marcas.

—Bien. Al momento de efectuar la compra, ¿qué miembro de la familia es el decisor?

—La mujer, la mujer totalmente.

—¿Los clientes buscan asesoramiento o prefieren elegir por su cuenta?

—Creo que es el asesoramiento, sí, sí, es el asesoramiento en mayor medida, es un porcentaje 70-30.

—¿Cuál es el método de pago más frecuente?

—Tarjeta y giros bancarios.

—¿Hay alguna dinámica social o económica que refuerce o desaliente el comportamiento del consumidor? ¿Ha habido algún factor social o económico que hizo que se comprara más o menos?

—Claro, sí, sí, estos dos años fueron muy complicados por el tema de la pandemia, creo que al no poder venir el argentino, que es en parte nuestro público, entonces muchos compradores preferían esperar a venir para comprar, y ahora se encuentran que lo que proponíamos subieron o bajaron de precio o no lo tenemos directamente. Muchos clientes se han perdido por el tema de la pandemia y otro tanto por la crisis argentina brutal que tienen. Es un conjunto, es un combo muy importante. Antes de la pandemia era la crisis argentina a la que se le sumó la pandemia. Obviamente hay un grupo de gente que es al que le vendemos que está mucho más allá del bien y el mal y se lo vendemos a ellos. Pero muchos de ellos [clientes] nos dejaron de comprar o están vendiendo los departamentos porque no pueden subsistir.

—**¿Y alguna dinámica social?**

—Hay una tendencia que no nos está favoreciendo que es que hay unas marcas que están de moda como BoConcept y lo nórdico. En un momento también estuvo de moda lo rústico y nosotros no teníamos esa parte rústica y eso nos desfavoreció totalmente.

—**¿Cuál es el principal motivo por el que los consumidores visitan Walmer (interés en la vidriera, publicidad, recomendación, redes sociales)?**

—A mi forma de ver, y sobre todo por el tema de las edades, sigue siendo fundamental el boca a boca; los años que tiene Walmer en esto es muy importante. Los de 60 [años] y eso no miran mucho redes sociales, y los que miran redes sociales y tienen inquietudes, buscan otros precios mucho más económicos, que realmente no hemos concretado muchos [nuevos clientes] por redes sociales; está bueno tenerlas pero no se concreta mucho.

—**¿Cómo apunta Walmer a captar nuevos clientes?**

—Después de tantos años tenemos muchos clientes que nos siguen, y que de vez en cuando nos vienen a saludar, y ahí ya vamos creando una sinergia: a veces mandamos un mensaje a ver cómo andan y vamos generando. En un momento también salíamos a recorrer los edificios, dejábamos uno por uno cuando no había tanto movimiento. También generalmente tratamos de vincularnos con alguna inmobiliaria de confianza que nos tiran algunos clientes. Son esos los puntos; hay una cartera de clientes atrás importante en Walmer. Ellos vienen y vos le vas mandando un mensaje, creas un vínculo entre amistad y semiamistad digamos.

—**¿Cuáles son las claves para retener a esos clientes?**

—Para retenerlos el gran tema es que tenemos que cumplir, y para cumplir es un tema si las cosas no llegan a tiempo. Eso es lo que luchamos todas las temporadas, y ahí tenemos que solucionarle el problema. No borrarse es la clave. Lo importante es atender el teléfono, y bueno, a veces hay que comerse algún insulto que otro cuando se calientan, pero sobre todo estar ahí para atender al cliente que viene enojado, y al que viene agradecido también, lógico. Pero hay que atender el teléfono.

—**Bien, ¿cómo es el proceso de compra de un consumidor en Walmer?**

—Tenemos dos puntas de servicio. Si viene una persona y quiere llevarse una mesa, porque tiene las sillas y absolutamente todo, te dice ‘no sé cómo me pueda quedar’. Ahí entonces le

decimos ‘mándeme una foto de lo que tiene o cuénteme qué es lo que tiene’. Generalmente ahí los asesoramos y le decimos ‘no, esta mesa no, vamos por acá’ o ‘sí, está mesa sí le va a quedar bien’ y damos las medidas. Básicamente si dice que sí, se hace un giro bancario o tarjeta, se reserva en ese momento, y el cliente pone más o menos la fecha estimada de cuando le quedaría bien entregarle la mesa si es que está en stock. Si no está en stock, se hace una fecha estimada de llegada de esa mercadería, no se paga el total, sino que solo un 50%, y el otro cuando se va a entregar. También después llamas y ves con la persona cómo le quedó, como para generar un vínculo. Muchas veces te llaman por otra cosa y te dicen ‘me falta una consola acá, ¿te animas a ver cómo puede quedar?’ y ahí vamos a la casa y capaz que vendemos una consola. Te vas metiendo en la vida de él. Eso es por un lado. Si quieren un proyecto, generalmente te dicen la unidad, ‘mira quiero un proyecto para el edificio Fendi, tal unidad, y quiero que me hagas una propuesta’. Ahí ya sabes que vas a licitar básicamente, con Vivai, con BoConcept y con todos. Tenés que hacerlo lo más rápido posible, entonces se hacen varias etapas. Primero, una vez que pedimos todos los datos y te indican cuál es la idea del departamento que quieren para ellos: si es para alquilar, si es para venta, cuantas personas son, que gusto de estilo quieren, etc. Vas anotando todos esos ítems y después cuando se van empezás a trabajar y ahí le haces una planta de distribución, con todos los modelos que irían, y fotos de los productos que acompañan. Ahí si son extranjeros se lo mandas por mail, si son de acá los citas de vuelta para reunirse y le explicas todo el proyecto. Una vez que acepten eso, vas afinando ese proyecto y podes hacer *renders*, y después de los *renders* te dicen sí o no, y ahí cerras la venta. Luego continúa toda la parte de proceso postventa. Si es un mueble a medida a veces tenés que plantillar, y hay que mandarlo a hacer, y haces el seguimiento para que quede bien. En mueble importado también vas confirmando que eso vaya a venir en la fecha pactada. Si no viene, hay que bancarse y solucionarlo prestándole otra cosa en ese tiempo. La postventa básicamente lo haces con el cliente, viendo si le gustó o no le gustó el proyecto completo. Si confía tanto en vos, después vendes más. Te dicen ‘qué jarroncito puedo poner acá arriba’ o ‘ayúdame a ver qué acolchado puedo poner’ y lo asesoras con eso. Todo lo que quieren lo vas asesorando como si fueras un diseñador independiente, pero es exclusivamente para ellos. Se trata de hacer eso para que el cliente quede copado para el próximo apartamento.

—**Por otro lado, ¿cómo evalúa la situación actual de Walmer?**

—Yo lo que veo es que Walmer se está quedando en algún punto como en otros años, viejo. Además cuando quisimos cambiar se perdió un poco la identidad y lo bueno que la

caracterizaba. Creo que Walmer necesitaría algo más fresco, que tenga la posibilidad de competir con BoConcept, que es el que está medio de punta ahora. Vivai me parece que le está pasando lo mismo…

—**Sí, claro**.

—Nosotros tenemos algo muy bueno que es la producción y eso creo que no cualquiera de los competidores lo tiene. El cliente viene y lo asesoramos bien y hacemos un buen trabajo. Lo que pasa, y al fin y al cabo, el punto final y que sigue equilibrando la mayoría es el precio. Le armás algo a un cliente que le encanta, que le gusta, le mostrás un dibujo y después le pasas una raya de cuanto le sale eso y dice: 'pah cien mil dólares, no gasto eso'. O los clientes se van con tu idea o te descartan porque sos caro; pero si vas con los muebles bajos dicen: 'pah pero estos muebles no son, no es lo que quiero'. Es difícil ese punto, conseguir buena mercadería que compita. Pero lo más difícil es ser eficiente, se puede lograr eso porque pide mucha gente lo mismo y están buscando precio, pero no están encontrando todo tan fácil.

—**¿A qué marca identifica como el líder en ventas?**

—Es abismal lo que es Divino. Por cada mueble que vendemos nosotros, Divino te vende diez. Es impresionante. Tienen productos más bajos y una comunicación muy grande. Está en todos lados. Ahora abrió Soho como algo de mejor calidad. La gente se queja de Divino pero se sigue comprando en Divino. Para mí por lejos es la casa que está vendiendo más. Ellos ya tienen ese mercado, lo primero que piensan para comprar un mueble para su casa, de un estándar medio, es Divino. Después si querés algo de élite, es donde estaríamos nosotros, BoConcept, Vivai y eso. Kolher nos ha sacado bastantes clientes; tiene mal gusto, muy feo gusto, pero muy buena mercadería. Tienen sofás de cuero impresionantes y mucho más baratos. No tienen infraestructura entonces ahí compite perfectamente.

—**Excelente, no tenemos más preguntas. ¡Muchísimas gracias!**

—A las órdenes, mucha suerte.

18.3.5 Entrevista a Verónica Baikovicius, Directora de Marketing de Vivai

Entrevistado	Verónica Baikovicius, Directora de Marketing de Vivai
Entrevistador/es	Belén Barros y Lucía Lorenzo
Modo de entrevista	Videoconferencia
Fecha	5 de noviembre de 2021
Lugar/plataforma	Zoom

—**¡Hola!**

—¡Hola! ¿Qué tal? ¿Cómo les va?

—**¡Bien! ¿Y usted? Nosotras somos Lucía Lorenzo y Belén Barros.**

—Muy bien, un gusto.

—**Para comenzar quisiéramos consultarle, ¿cuál es su cargo actual en Vivai?**

—Mi cargo actual… en realidad, yo me ocupo de armar las vidrieras. También soy, junto con mi marido, los que compramos la mercadería, lo que se refiere a adornos y cocina, o sea las cosas pequeñas. No sé si ustedes fueron, nosotros tenemos dos locales: un local que es más la parte de muebles y otro local que es más la parte de cosas chicas; y bueno, yo me ocupo de esa parte con mi marido. También soy la que se encarga de la parte de publicidad, todo lo que tenga que ver con Instagram y eso; no es que yo lo maneje, pero soy la que coordino y la que decide qué es lo que se publica y publicita.

—**¿Hace cuántos años trabaja en Vivai?**

—Bueno, yo nací dentro de la empresa, trabajo ahí desde los 15 años, y hoy tengo 56. Cómo quien dice, llevo toda mi vida ahí adentro (risas).

—**¿Desde cuándo Vivai está presente en Uruguay?**

—Desde el año 76’ que empezamos en Montevideo y en el 82’ abrimos en Punta del Este el primer local.

—**Bien. ¿Cuentan con *e-commerce*?**

—Contamos con *e-commerce* que empezamos este año, un poco también producto de la pandemia. O sea era algo que estaba pendiente, pero bueno después cuando empezó el tema de la pandemia empezamos a prestarle un poco de atención a eso que lo teníamos más o menos. Ahí fue cuando cambiamos la web y abrimos el *e-commerce* dentro de la página. En realidad, nosotros habíamos tenido un *e-commerce* hace muchísimos años, cuando nadie tenía *e-commerce*, ahí fue cuando empezamos; después tuvimos un problema de hackeo y decidimos sacarlo porque empezó a complicar, viste cómo son esas cosas…

—**Sí, claro…**

—Pero bueno, ta, hoy en día consideramos que nuestros productos no es que sean muy vendibles a través de un *e-commerce*, pero de cualquier manera tenés que tenerlo y además consideramos que la gente hace un primer filtro a través de una página y después vendrá al local a decidir.

—**Sí, sin duda. Hace un rato mencionaba las tiendas por tipo de producto, ¿qué tipo de productos ofrecen?**

—Nosotros ofrecemos todo tipo de productos que estén relacionados con la casa, desde un destapador de botella, todo lo que tenga que ver con la cocina, toda la parte de adornos, y bueno, todo lo que está relacionado al mobiliario dentro de la vivienda. Aparte ofrecemos un servicio integral el cual le brindamos al cliente; la persona viene, le hacemos un plano, le aconsejamos, de repente cosas que nosotros no tenemos, papeles, pintura… o sea, tratamos de no hacer mucha obra porque eso en realidad nos complica, pero le tratamos de dar al cliente ciertas herramientas para ayudarlo con ese tema. A veces, en casos especiales nos ocupamos un poco de la obra, pero tratamos de no hacerlo. Después tenemos todo lo que es la división de hotelería, por ejemplo hicimos el Hyatt en Montevideo, ahí en la rambla. Ahora el Sorelio Sulla Mia se está haciendo en Punta del Este y un Hilton nuevo que están haciendo ahí en la rambla, que van a inaugurar dentro de unos meses. O sea, tenemos toda la parte de hotelería que es un trabajo que se hace con mucha anticipación, porque se compra la mercadería específicamente para la parte del hotel; hay toda una planificación primero para poder equipar los hoteles.

—**Bien. En cuanto al precio promedio de los productos, ¿en cuánto andarían en general?**

—Eso es imposible de decir; porque tengo desde un destapador de botellas que puede salir diez dólares hasta varios miles de dólares en lo que es mobiliario, es imposible de saber porque es muy variado el precio. Lo único que puedo decir es que yo no vendo productos baratos, el que busca algo barato, en general, no viene a mi negocio porque no es nuestra finalidad vender cosas baratas, sino que nuestro enfoque va en que tengas un producto de calidad y de diseño, no la parte económica.

—**Claro. Si ponemos un sofá de tres cuerpos de cuero, por decir un ejemplo, ¿cuál sería el precio?**

—También varía mucho, pero ponele que 4.500. Igual puedo llegar a tener alguno de 1.800 dólares o un poco más y puedo tener hasta de 20.000. O sea, varía mucho el origen, varía mucho el material, también nosotros tratamos que haya un abanico grande, porque cuanto más abanico tenés, más posibilidades de venta también tenés.

—**Recién mencionaba el origen de los productos, ¿de qué procedencia son?**

—Tenemos de Oriente, de Europa, de Estados Unidos, de Brasil. También es muy variado.

—**¿Tienen algún producto de fabricación nacional?**

—No.

—**Bien. En el total de facturación del mercado, ¿qué porcentaje aproximadamente cree que tienen las marcas Premium (Vivai, BoConcept, Walmer)?**

—Ni idea. No, ni idea. Imposible. Pasa que cada uno tenemos públicos distintos y depende del mercado. Aunque estemos en un nivel alto, Walmer, BoConcept y nosotros también tenemos públicos un poco distintos entonces es imposible medir e imposible medir qué es lo que venden los demás.

—**¿Y de Vivai en específico podría decirnos un aproximado?**

—Ni idea, y te voy a decir la verdad, no creo que ellos puedan saber, pero es muy difícil que alguien pueda saber la venta del otro y que porcentaje le compra a ellos. No sé en qué se pueden basar como para contestar esta pregunta, sinceramente. Bueno, yo no tengo ni idea. La verdad es que tampoco me interesa saber cuánto venden los demás, en realidad mi foco está en lo que yo vendo y no en lo que venden los demás, entonces no puedo contestar esta pregunta.

—**Bueno, no hay problema. ¿Cuál considera que es el principal diferencial de Vivai en relación con los competidores?**

—Para mí el diferencial es la atención, primero. Nuestra empresa es una empresa familiar que como dije trabajo ahí desde los 15 años, entonces es como que Vivai es realmente como una familia, la gente que trabaja con nosotros es toda gente de hace muchísimos años, gente que ha crecido dentro de la empresa muchísimo. Creo que si hay algo que nos caracteriza es por valorar muchísimo a los empleados y la verdad que todo nuestro personal es desde hace muchísimos años, y yo creo que hoy en día cualquiera de los empleados que tenemos nosotros atienden como si fueran los dueños de la empresa, porque hacemos que ellos se sientan como parte de la empresa. La verdad que eso es un comentario que siempre nos hace la gente, desde la gente que reparte hasta la gente que va al negocio y es atendida por el personal, siempre recibimos felicitaciones de cómo son atendidos. Después, para mí, otro diferencial es la manera en que envolvemos [packaging], la gente siempre dice 'un regalo de Vivai es algo especial', y eso es verdad porque hacemos mucho hincapié en la manera que la persona recibe su regalo, o sea el objeto que recibe es importante pero la manera en que lo recibe nosotros consideramos que es tan importante como lo que va adentro. Tenemos una bolsa que es muy especial, siempre hemos tenido bolsas especiales. La gente a veces viene al negocio a pedir por favor, y ruega que le demos una bolsa o que le des dos bolsas, porque les gusta llevar la bolsa de Vivai, entonces eso para nosotros es la mejor propaganda [publicidad]. Que alguien quiera pasear por la calle con tu bolsa, llevando tu marca, creo que es un diferencial. Y bueno, siempre tratamos de estar a la vanguardia y tratando que el ambiente quede lo mejor posible. No es cuestión de que por vender más sobrecargamos el ambiente, tratamos de que un ambiente esté lo más agradable porque pensamos en la persona que va a vivir ahí adentro. Eso creo que muchas veces se puede perder en las empresas que son grandes y cuando las empresas están manejadas por un solo dueño; las personas que trabajan ahí son un empleado más, y entonces en realidad, lo único que les importa es vender productos. Obviamente como toda empresa nos interesa vender productos, pero para nosotros lo más importante es cuando la persona entre a su casa se sienta feliz, se sienta tranquila y todo eso se transmite a través del ambiente y creo que también eso es un diferencial, con las otras empresas. Pero bueno, a mí no me gusta hablar de los demás. Nosotros tratamos de que lo que mencioné suceda en nuestra empresa; que hacen los otros, no sé, pero dudo que esas cosas a veces se den, no porque no lo quieran hacer, sino porque como decía, nuestra empresa está atendida por todos nosotros, todos los empleados son realmente como una familia para todos, y tienen la misma política y la

misma cabeza porque se han hecho en Vivai. Las chicas que vos hoy ves atendiendo en mi local entraron recontra jovencitas, muchísimas estudiantes que después les hemos pagado cursos y cosas para que siguieran creciendo dentro de la empresa, o gente que entró sumamente joven y hoy hace 20 o 30 años que están con nosotros. Yo creo que la persona que hace menos años está con nosotros debe hacer 15-18 años. Y las ves y no es que son todas viejas (risas), sino que hemos tenido personal que realmente ha entrado con 16 años y que sus madres tuvieron que firmar para dejarlas trabajar. Nos pasaba muchas veces en el verano que había chicas jóvenes que querían trabajar, que eran menores de edad, y que tenían que venir con el consentimiento de los padres y hoy siguen trabajando en la empresa y son todas adultas.

—**Claro. ¿La llegada de los argentinos a Punta del Este en este último tiempo afectó las ventas de Vivai?**

—Sí, totalmente. O sea nuestro público, sobre todo acá en Punta del Este, es básicamente argentino. Y la verdad que este año se notó muchísimo la presencia de los argentinos, y muchos argentinos comprando apartamentos nuevos, entonces había que hacerlos de cero. Así que este año por suerte estuvo muy movido, y pinta que va a continuar, por lo menos un buen tiempo va a continuar así.

—**¿Y cree que esto afectó de igual forma a todas las marcas, o sobre todo a las marcas de mayor categoría?**

—No, yo creo que afectó a todos. O sea, cada uno en su *target*, pero a todos. También hay que pensar que la gente no es que está casada solamente con una empresa. De repente te compra la mayoría a vos, pero después compra alguna cosa por otro lado. Mirá, siempre es así: cuando a uno le va mejor, le va mejor a todos. A no ser que específicamente a alguna empresa le vaya muy mal, pero en general, si le va bien, le va bien a todos en distinta medida. Y si le va mal, le va mal a todos. No hay mucha vuelta (risas).

—**Excelente. Ahora, como consulta más general del rubro, al analizar las importaciones del mercado año a año observamos que hay un pico alto en 2018 en comparación al 2017, 2019 o 2020, ¿sabe a qué se puede atribuir esto?**

—Ni idea la verdad. ¿2018? A ver, dos años antes de la pandemia. La verdad que no sé. Tendrás que hacerle esa pregunta a la competencia (risas).

—**Hablando de competencia, ¿a qué actores consideran su competencia directa?**

—Bueno, Walmer y BoConcept. Creo que los tres hoy somos los que estamos dentro del mismo nivel. Así que supongo yo que competiremos con ellos.

—**¿Y considera a Walmer un competidor amenazante?**

—Mirá, no considero a ninguno amenazante, porque la competencia sirve, porque en realidad siempre que hay competencia te hace crecer, cambiar. Tiene que haber competencia, porque cuando no hay vos te descansas, entonces la competencia es algo que es positivo. Cuando uno dice amenazante lo podes ver como algo negativo, y para nada lo veo como algo negativo. Si no existiera te descansas, siempre tenés que estar tratando de destacarte, de hacer cosas nuevas. Eso te impulsa, no por una cuestión de ser mejor que el otro, pero en realidad te impulsa a que de alguna manera vos tenés que estar haciendo algo para ser diferente, porque sino no va. Así que no, no es amenazante.

—**Y en el caso de BoConcept, ¿opina lo mismo, o cree que ingresó al mercado tratando de retar a las marcas que ya tenían varios años como Vivai o Walmer?**

—Yo creo que cuando entró BoConcept, entraron de una manera muy fuerte. No te olvides que BoConcept es internacional, entonces tienen un manejo de lo que son las redes y el marketing y todo eso, que quizás nosotros no lo tenemos. Creo que ahí corren con muchísima ventaja. Pero bueno, uno por suerte hace tantos años que está en el mercado, que quizás ellos compiten en eso y estoy segura que lo hacen muchísimo mejor que Walmer y nosotros, no me cabe la menor duda, pero creo que nosotros también tenemos esa otra parte que hace muchos años que estamos en el mercado. Como vos sabes, Uruguay es muy chico. Acá nos conocemos todos, todos saben quiénes son, y eso te lo dan los años y nadie te lo puede quitar. Si vos durante toda tu trayectoria fuiste una persona correcta, que te responsabilizaste siempre por los productos que vendes, por la seriedad de la empresa, eso no te lo puede quitar nadie. Si bien ellos tienen esa otra parte fuerte, nosotros tenemos esta otra parte fuerte, que ellos no la tienen, no porque no sean buenos en eso, sino porque tienen muchos menos años que por lo menos Walmer y nosotros. Igual como te digo, buenísimo que ellos también hayan entrado de esa manera porque te despierta a vos y te dice ‘bueno, yo también tengo que empezar a hacer algo en las redes y en esas cosas’. La verdad es que uno se descansa, y sobre todo nosotros que tenemos otra escuela; este mundo de internet y todo eso es un mundo que no sabemos manejarlo mucho porque es distinto. Ustedes nacieron en este mundo y nosotros no. Imagínate que cuando yo

empecé haciendo los catálogos, los tenía que hacer recortando las fotos; hacía álbumes con cosas cortadas e impresas. ¡Era todo manual! (risas). Hoy haces un catálogo digital, pero en esa época era casi imposible de hacer. Entonces para nosotros este mundo, que va muy rápido y en el cual no nacimos, te tenés que adaptar. Creo que me fui de tema, pero una cosa me fue llevando a la otra.

—**No hay problema ¿Realizan publicidad?**

—En realidad, hasta ahora se manejaba de una manera, y nos dimos cuenta que realmente la mejor publicidad que hoy tenés es a través de Instagram. No significa que uno venda a través de Instagram, pero bueno, estás en las redes sociales. Esa es la publicidad que hacemos. Después cartelería en los edificios. Nosotros estamos hoy en día en casi todos los proyectos de nuevos de edificios, a través de los *showrooms*. Y eso también. Pasa que la publicidad ha cambiado muchísimo, y hoy es que entrás al edificio y vas a la unidad que está decorada y la publicidad es ver que la hizo Vivai. Eso es lo que estamos haciendo. Porque además, hoy en día la publicidad es muy barata en relación con lo que era hace unos años. O sea, antes tenías que publicitar en la radio, en la cartelería en la calle… todo eso costaba fortunas. Hoy tenés una publicidad a través de las redes sociales, que es un chiste lo que sale en relación con lo que costaba antes.

—**Claro. Entonces, ¿en radio ya no publicitan?**

—No.

—**¿Revistas tampoco?**

—Prensa escrita no. Revista sí, alguna. Pero no creemos que hoy en día sirva tanto y sea tan eficiente.

—**¿Auspician algún evento?**

—Sí, a veces sí. Nos metemos en cosas más sociales, de ayuda. De repente ahí publicitamos, para apoyar determinadas instancias que consideramos que son importantes.

—**¿Trabajan con alguna agencia de publicidad?**

—No. Trabajamos con unas chicas que me manejan el Instagram. Eso es lo único que tengo.

—**Bien. ¿Y comunican de forma estable a lo largo del año, o intensifican en la zafra?**

—Tenemos una comunicación estable a lo largo del año. Tres pautas por semana. Y de repente si va a haber algo específico a lo largo del año, si hacemos algunas promociones, bueno en esos momentos se publicita un poco más.

—**Perfecto. Eso es todo. No tenemos más preguntas.**

—Bueno chicas, me alegro que las haya ayudado. Cualquier otra cosa, si tienen alguna duda me contactan y me preguntan.

—**Muchísimas gracias.**

—Por nada. Chau, chau.

18.3.6 Entrevista a Nicolás Stratta, Director de Viasono

Entrevistado	Nicolás Stratta, Director de Viasono
Entrevistador/es	Belén Barros y Lucía Lorenzo
Modo de entrevista	Videoconferencia
Fecha	9 de enero de 2022
Lugar/plataforma	Zoom

—**¡Hola!**

—¡Hola! ¿Todo bien?

—**Bien, ¿y usted?**

—Bien, bien, ¿cómo las puedo ayudar?

—**Para comenzar ¿nos podría decir cuál es su cargo actual en Viasono?**

—Soy Director de Viasono, me encargo más que nada de la parte de producto y desarrollo, toda la parte de diseño; dirijo todo el equipo de diseño, más allá de otras cosas que son directamente gerenciales que competen a la parte ejecutiva. Voy a ferias, hago selección de productos, desarrollo, dibujo, mando a cotizar…

—**¿Cómo evalúa la situación actual del mercado de amoblamiento uruguayo?**

—Bueno, pasa que este último año fue un año muy especial, toda esta situación del Covid lo vino a desfigurar un poco. En sí, yo creo que el mercado de amoblamiento va hacia un aumento de volumen de piezas, pero va en un detrimento del valor; esto quiere decir que la gente sí compra muebles pero con un valor mucho menor, siempre busca un valor más ajustado al bolsillo. Esto se debe no sólo a situaciones económicas, sino también a cambios del tipo de muebles en la elección. Evidentemente el público siempre se va renovando, a medida que ingresan personas jóvenes que se van a vivir juntas. Los jóvenes tienen una forma de ver el mueble absolutamente diferente a las personas medias o a las personas más grandes aún. Creo que hoy lo que se está dando y en los últimos años, es eso: un aumento del mercado pero una baja del valor promedio del ticket y una búsqueda un poco más ajustada en diseño.

—¿Considera que la llegada de argentinos que vienen a vivir ha beneficiado las ventas del rubro?

—Depende de la empresa que sea. No todas las empresas se dedican a lo mismo y no todas las empresas son atractivas para los extranjeros. Lo que les puedo decir es que hay un nivel de empresas que ya tienen un nombre en Uruguay, entonces se ven más atraídos y son más fáciles de alcanzar, y bueno, más allá del nombre [de la empresa] también está la propuesta. Entonces, ¿qué pasa? el argentino siempre va un paso más adelante que nosotros los uruguayos, a nivel de consumo y de diseño de muebles, entonces siempre hay tres o cuatro empresas que son destacadas: BoConcept, Walmer, Vivai y Viasono, son las cuatro empresas que más llaman la atención de las personas extranjeras. Tampoco hay que dejar de lado a Divino que es una empresa muy masiva y está muy presente en todos lados. Entonces creo que para las empresas que mencionaba hubo un tipo de beneficio, para el resto creo que no le movió la aguja; incluso muchas de estas empresas han ido saliendo del mercado.

—En relación con la pandemia de COVID-19 ¿cree que esta afectó cómo las personas se relacionan con el hogar?

—Sí, sí, cambió sí. Cambió por la siguiente razón: antes teníamos la dinámica de usar la casa como un dormitorio, la gente iba a la casa a dormir; teníamos cada vez más actividades sociales fuera del hogar, entonces estábamos mucho tiempo fuera de la casa, volvíamos a cenar o estar un rato en la mañana, entonces no quedaba mucho tiempo para ver lo que había en el hogar. La pandemia nos hizo abrir los ojos y ver en donde estábamos viviendo y eso se vio reflejado en las ventas, tanto en el rubro de amoblamiento como en el rubro descanso. Antes por factores económicos se priorizaban otros rubros, viajes, vacaciones… Las personas creo que aprovecharon esta situación que están más en sus casas para hacer alguna reforma o cambiar algo, algún mueble, capaz cambiaron el sofá porque antes no le daban corte y ahora se dieron cuenta que el sofá no era tan cómodo, con los colchones también pasó muchísimo. Más que nada, creo que fue después de la primera parada de Covid, o sea, en la primera parada hubo muchísima incertidumbre, pero luego de eso se veía que Uruguay estaba mejor con respecto al mundo, entonces la gente salió a consumir todas esas cosas para el hogar; incluso casi que ni se sintió, en el rubro nuestro, el haber estado cerrados o haber estado parados porque se vendió muy bien.

—Claro. A continuación quisiéramos consultarle sobre las importaciones del rubro. Al analizar la evolución de las importaciones del mercado en los últimos año, observamos

que se generó un pico importante en 2018 en comparación al 2017, 2019 o 2020. ¿Sabe a qué podría atribuirse esto?

—¿En 2018?

—**Sí.**

—Es difícil eso. En 2018 no teníamos ningún evento que marcara una gran diferencia. Sí puedo decir que en nuestra empresa hubo un aumento de importaciones, pero en el caso nuestro fue porque hubo un cambio de local, empezamos a ubicarnos en lo que era el local de Walmer, en la rambla, pero esto fue un factor situacional nuestro. Ahora a nivel de mercado, no sabría decir… creo que había un grupo de personas que venía del exterior que vinieron a equipar directamente, que no tiene nada que ver con la pandemia, porque no existía, creo que se dio como un movimiento de trabajo, y también un movimiento social político, por la situación que estaba pasando Argentina, estaba el Macrismo en ese momento, se palpitaba que volvía al Kirchnerismo, y mucha gente que no quería volver a eso, entonces creo que pudo haberse dado un factor situacional de ese tipo. Capaz me estoy olvidando de alguna entrada de algún actor nuevo, la verdad que no recuerdo si en 2018 entró alguien nuevo al rubro, porque ahí las importaciones subirían, lógicamente. El 2018 fue un poco especial por determinadas cosas, pero analizándolo no le encuentro un punto de inflexión específico. En el 2021 debió ser mucho mayor.

—**Bien. Pasando a Viasono en específico, ¿hace cuántos años la marca tiene presencia en Uruguay?**

—Desde el 2003, empezamos en el 2003 vendiendo colchones y *sommiers*. En 2013 empezamos con muebles.

—**¿Los productos de Viasono son importados?**

—Sí, sí, todo importado. No manejamos productos de producción nacional.

—**¿De qué países importan?**

—Bueno, tenemos varias regiones, importamos mucho de Brasil, mucho de Italia, importamos mucho de Holanda, algo de China, de Vietnam importamos bastante, India… La verdad es que es bastante plural la importación de Viasono.

—**¿Cuál considera que es el principal diferencial de Viasono?**

—Servicio. Atención y servicio. Realmente somos los distintos.

—**Bien. ¿Podría estimar el porcentaje aproximado del mercado que le pertenece a Viasono actualmente?**

—No. No sé decirte. No, realmente no. Creo que no nos detenemos en eso, realmente no hacemos ese tipo de análisis. A ver, lo que sí sé es que nos transformamos en líderes en descanso a partir de ofrecer un producto totalmente diferente y estar tanto tiempo haciéndolo, entonces nos transformamos en un referente del mercado. Hoy creo que después de varios años y muchos errores y varios aciertos empezamos a transformarnos en un referente en el mercado de muebles. La idea nuestra fue arrancar en algo que los demás no hacían y siempre mirando la competencia pero no de una forma directa, sino en el sentido de que tienen una propuesta diferente a nosotros.

—**¿A qué actores consideran la competencia directa?**

—Bueno, competencia directa… en descanso no tenemos, hay otros actores sí, pero la mayor competencia que tenemos se debe muchas veces al desconocimiento del mercado, o sea, la gente no invierte porque no sabe lo que es el descanso. En la parte de amoblamiento hay empresas muy tradicionales porque están establecidas en el imaginario de las personas… Para mí la competencia puede ser BoConcept, Walmer, Vivai y bueno, después está Divino; Divino es el competidor de todos. Pero en todas las marcas hay propuestas distintas, hay propuestas más jóvenes, propuestas más chicas. Si tengo que hablar de cuatro o cinco empresas que marcan tendencia son esas que decía. Cada una es distinta.

—**En cuanto a la comunicación de Viasono, ¿en qué medios realizan publicidad?**

—Televisión, prensa y redes. Creo que eso es lo que más o menos se manejan todos, capaz que televisión no lo hacen todos… ¡ah! y radio también hacemos. Pero siempre es más o menos lo mismo, radio, revistas… por ahí anda la comunicación.

—**¿Cuentan con una frecuencia estipulada a la hora de pautar?**

—Sí, sí, hay un plan de marketing, pero lo desconozco (risas). Ahora ya estamos en 2022, seguro ya se está trabajando en el plan para este año. Como el mercado es muy cambiante

cualquier situación externa puede afectar, la pandemia por ejemplo, es un ejemplo muy extremo, pero que nos hizo trabajar distinto.

—**¿Cuentan con agencia de publicidad?**

—Sí, sí tenemos agencia.

—**¿Qué agencia es?**

—Se llama Fe. Es una agencia chica que tiene un grupo de clientes pero los trabajos son bien personalizados.

—**Por último quisiéramos hablar de la campaña Soñar, que es un ícono disruptivo para la categoría…**

—Sí, sí. Es un ícono.

—**¿Cómo surge la idea de hacer una película?**

—La idea empezó hace un tiempo, porque nosotros antes de la pandemia cambiamos un poco el chip, dejamos de percibirnos como una empresa que vende productos y empezamos a presentarnos como una empresa que quiere tener todo tipo de relacionamiento con el usuario. Dejamos de ver que tenemos clientes y empezamos a ver usuarios, entonces empezamos a enfocarnos en el *wellness*, en una forma de bienestar. Y bueno, nuestro *métier* principal siempre fue el descanso, entonces veíamos que había un nicho donde nunca nadie había hecho un solo estudio de nada, y queríamos saber cómo descansaban los uruguayos. Porque sí, hemos visto estudios de todo tipo, en Estados Unidos principalmente, y como una idea se nos ocurrió hacer algo autóctono, algo que fuese nuestro. Lo primero que trabajamos fue con una consultora para hacer una pesquisa, para tener cifras. Luego se nos ocurrió ir un paso más y decir 'bueno, vamos a recaudar datos por otro lado', hablamos con científicos, dijimos 'vamos a recabar datos con personas del ambiente artístico', la idea era ver cómo cada persona veía el concepto del descanso. Queríamos estudiar el descanso no solamente desde el punto de vista de nosotros, como actores que venden el producto, sino también por médicos, científicos que estudian directamente la problemática, y después con personas que no están en el medio, o sea que no tuvieran nada que ver, que tuvieran un punto de vista del usuario. Entonces realmente, Soñar fue algo hecho muy al pulmón, con una inversión absolutamente nuestra, independiente y tratando de trabajar con científicos que conocíamos y con personas que no conocíamos que se fueron sumando y que se coparon con el proyecto… y bueno, al final, decidimos hacer un

resumen con un documental, esa película que se llama Soñar. La verdad es que tuvo una repercusión muy linda, porque primero nos sorprendió el *rating*, fue increíble, fue el programa más visto. Nosotros no podíamos creer que una producción uruguaya y de este tema, que capaz no colgaba a nadie, y en un horario tan tarde, tuviese tan buen *rating*, y lo tuvo. A partir de ahí, cuando salió, tuvo una gran repercusión, nos empezaron a llamar de todas partes, compañías científicas, personas normales, el canal, ¡la competencia! (risas) algunos de forma muy positiva y otros de forma muy negativa, hemos tenido de todo, hasta quejas de algún competidor hacia el canal por cómo habíamos hecho eso, cosas que son bien típicas de la idiosincrasia uruguaya (risas). Pero después de eso, despertó una cosa muy linda y es increíble, porque nos pasó también que este documental llegó por ejemplo a una empresa de Estados Unidos, a una empresa que se dedica al rubro y a partir de ahí empezamos a trabajar con ellos, traemos productos de ellos. Realmente fue un antes y después… tuvimos una respuesta muy positiva.

—**Entonces, con relación a esto, ¿considera que fue una acción que sumó al posicionamiento de la marca?**

—Sí, sí. Construir marca es especial y el concepto de construcción de marca fue cambiando. Hace mucho tiempo construir marca era calidad precio, la gente miraba esas dos cosas; hoy no se mira más, la calidad y el precio están como descontadas. El precio es importante según el segmento que ataques, la calidad también depende hacia donde vayas, pero lo más importante es generar una personalidad, una impronta, decir ‘somos esto y queremos hacer esto’. Nos pasó que cuando las personas nos venían a visitar destacaban la atención, es como un corolario. Entonces creo que el documental construyó la marca desde ese punto de vista, a construir la personalidad de la empresa.

—**Excelente, no tenemos más preguntas. ¡Muchas gracias por su tiempo!**

18.3.7 Entrevista a Diego Salgueiro, Importador Mayorista del mercado de amoblamiento

Entrevistado	Diego Salgueiro, Importador Mayorista
Entrevistador/es	Belén Barros y Lucía Lorenzo
Modo de entrevista	Videoconferencia
Fecha	8 de febrero de 2022
Lugar/plataforma	FaceTime

—**¡Buen día!**

—¡Hola! Un gusto. Cuéntenme cómo puedo ayudar.

—**Para empezar queremos consultarle a qué se dedica.**

—Hago lo que vendría a ser comercio exterior para fábricas exportadoras de Brasil. Organizo las plazas y todo lo relacionado a la forma y modalidad.

—**Bien. ¿Cómo evalúa la situación actual del mercado de amoblamiento uruguayo?**

—Yo estoy muy enfocado en un parámetro de empresas, lo cual restringe una opinión amplia. Trabajo con varias empresas de medio y alto padrón, en un rubro específico de amoblamiento. Igualmente, creo que esta sección puede darles una sensación de lo que es. Desde el inicio de la pandemia era un mercado que estaba estable y en crecimiento, empezó a verse un aumento en la plaza, una inclinación a mejorar la calidad de vida y usar otros accesorios para el hogar. En mi opinión personal, es algo que tiene que ver con nuestra cultura, y se refleja en el crecimiento del mercado de forma natural. Específicamente no puedo dejar de mencionar la pandemia. Lo que la pandemia trajo a estos rubros fue un aparente crecimiento. Lo que note acá en la plaza fue una mejora debido a la pandemia en sí, más que a la economía. En todos los niveles eso creció, pienso que tiene que ver con que la gente se dejó de tomar ciertas cuestiones, como vacaciones de invierno, no tener que pagar ropa… porque si vas al trabajo o a lo que sea vas a querer estar arreglado e invertir más dinero en moda, pero en este caso con la pandemia la gente se quedó mucho en casa. El banquero andaba con una camisa y abajo un short, no tenía que andar comprando nada. Siento que eso se reflejó en la parte del interior, lo que tiene que ver con ‘el para adentro de la casa de cada uno’. Aun así, no creció tanto por la falta de suministros en general. O sea, la pandemia generó un parate al principio, y luego se

generó una inercia demasiado fuerte, porque la gente se dio cuenta que tendría que haber comprado y haber seguido adelante con los pedidos, pero no lo hizo, entonces se presentó una faltante de materia prima. Las propias empresas que producían materia prima la dejaron de producir por unos meses, y hasta el día de hoy todavía estamos corriendo la liebre, como se dice, yendo de atrás. El peor de todos los años fue 2020, que fue en el que escaseó producto por esa sobredemanda con un parate de producción. Eso se revirtió en 2021, porque frente al resurgimiento postpandemia y la necesidad de responder a la demanda se importó más de lo habitual.

—**Bien. Mencionaba que trabaja con fábricas de Brasil. ¿Trabaja con fábricas de algún otro país?**

—Actualmente no. Antes trabajaba con España y algunas empresas de Italia. Pero ahora trabajo solo con Brasil desde hace más de veinte años. Brasil, en el 1995, empezó a tener una reconversión industrial muy importante, que hizo que tuviera una relevancia brutal en el rubro. Tiene facilidad de entrega y en el pasar de los años fueron mejorando en diseño y gusto. En el mercado que yo estoy, que es un mercado medio a alto, la diferencia de precios con lo que viene de Asia ya no es tan compatible. El problema con Asia es que en general es barato, pero ya cuando entrás en mano de obra especializada, materia prima exótica y cosas así, el costo ya empieza a ser más parejo y te da mucho problema la demora. Acá en épocas normales un pedido demoraba 60 días más tres días de camión y lo tenías en tu negocio. En Asia pedías el pedido, te lo producían, llegaba el barco, y según la sincronía, podía demorar hasta 120 días, hoy 150.

—**Claro. En otro orden, observamos que las importaciones de amoblamiento presentaron un pico en 2018 en comparación a otros años. ¿Sabría a qué se puede deber esto?**

—No me atrevería a sacar conclusiones. Lo que puedo decirte es que, por ejemplo, puede haber algún evento a nivel país que haya afectado. El mercado en Uruguay es sensible a los cambios de gobierno, períodos electorales, y está sujeto a los mercados laterales. Cuando Argentina o Brasil dan problemas un poco se retraen las inversiones, se paraban. Hoy en día ya no somos tan sensibles, pero siempre pasó. Se me ocurre que una pauta posible podría ser un aumento en los beneficios y franquicias provistos por el Estado para la construcción o una exoneración de impuestos a la importación de mobiliario, pero no recuerdo que haya sido un diferencial en ese año. Porque si aumentan los beneficios a hoteles o constructoras, se

requieren productos para amoblar y las importadoras compran más. Pero no tengo una idea clara de qué pudo suceder.

—**¿A qué actor considera el líder del mercado en Uruguay?**

—Diría que el líder aún sigue siendo Divino, porque tiene muchos puntos de distribución propios, tiendas propias, e invierte muchísimo dinero en publicidad. Fuera de eso, como opinión personal, creo que están perdiendo terreno, por tal vez problemas de calidad o la propuesta de otras empresas que la plantean de forma diferente y no genérica o masiva como lo hace Divino. Considero que no se puede estar toda la vida de descuento, porque se pierde un poco la referencia de lo que valen las cosas, y la calidad percibida en base a lo que me cuentan vendedores, clientes o distribuidores que venden a clientes finales, ha disminuido. La empresa está perdiendo la confianza del comprador.

—**Excelente. ¿Podría decirnos qué actores son los principales importadores en Uruguay?**

—Bueno, esa data no lo tengo, pero se podría averiguar de forma fácil. Esa información antes era de dominio público a través del *software Transaction*, pero ahora tienen que conseguirla por un intermediario porque la brinda la aduana. Les puedo pasar el contacto de un despachante, Javier Bentancor, y lo que yo les sugiero es que le pidan que, bajo un código arancelario NCM de muebles en general, les saque un listado de importación por cada importador. Esos tipos de listados en aduana son muy fáciles de conseguir, y a su vez les da un *ranking* de quienes importan más o menos que les puede demostrar la relevancia según cantidad y valor total. Es una forma buena de ver todo el mercado.

—**Nos serviría mucho, gracias**.

—Esto les da información interesante, bien contundente. Los códigos arancelarios se los da Javier porque los tiene claros. Yo les envío el contacto de él por WhatsApp.

—**Perfecto. Eso sería todo, ¡muchísimas gracias por su tiempo!**

18.4 Información estadística sobre importaciones

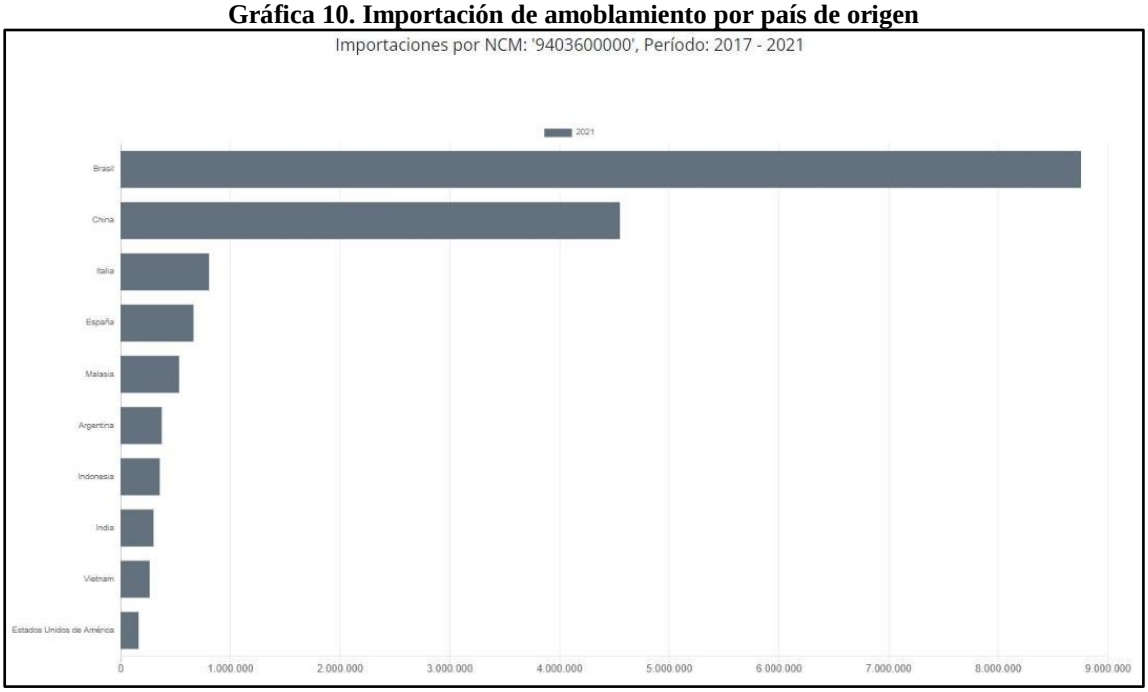
Tabla 18. Volumen de importación de amoblamiento por año



	2017	2018	2019	2020	2021
Enero	972.853,87	1.076.021,04	734.177,87	765.344,02	862.912,80
Febrero	740.693,22	764.059,16	949.216,66	690.383,05	1.084.883,76
Marzo	825.791,38	931.799,84	815.826,87	870.036,58	1.210.404,26
Abril	913.957,39	1.271.822,83	773.596,28	313.242,71	1.496.907,90
Mayo	1.049.168,46	779.693,81	1.148.905,78	806.741,35	1.867.518,98
Junio	775.408,12	1.411.391,13	837.474,17	800.788,28	1.015.116,02
Julio	986.163,25	1.406.356,97	1.093.065,23	1.381.287,43	1.153.792,60
Agosto	1.483.708,00	1.501.406,79	1.058.650,40	745.152,70	1.423.725,16
Setiembre	1.087.263,07	1.295.740,61	1.363.438,07	1.206.687,58	1.170.975,44
Octubre	1.320.052,53	1.455.124,19	1.136.515,00	1.172.901,17	1.811.502,79
Noviembre	1.205.615,90	1.564.619,50	1.265.883,25	1.191.969,67	1.716.170,50
Diciembre	1.307.777,00	1.359.975,35	1.199.579,84	1.572.716,16	2.291.272,80
Total Detalle	12.668.452,19	14.818.011,21	12.376.329,43	11.517.250,71	17.105.182,99

Fuente: Uruguay XXI

Gráfica 10. Importación de amoblamiento por país de origen



Fuente: Uruguay XXI

Tabla 19. Volumen de importación de amoblamiento por país de origen

	2017	2018	2019	2020	2021
Brasil	6.464.004,00	7.852.251,00	7.179.460,00	6.675.758,57	8.752.844,47
China	3.276.497,00	3.447.142,90	3.023.052,00	2.741.681,91	4.550.190,89
Italia	171.001,83	196.933,15	102.562,82	396.865,07	806.275,35
España	154.311,12	250.925,01	154.973,79	132.515,88	662.815,71
Malasia	953.647,60	1.000.735,47	485.406,09	500.674,71	532.362,82
Argentina	473.537,90	380.149,13	285.226,70	393.800,47	374.053,09
Indonesia	297.146,03	314.549,22	297.363,93	170.241,91	354.984,09
India	213.225,95	147.825,78	203.873,45	199.255,99	299.294,59
Vietnam	134.026,61	145.232,43	119.704,24	61.050,93	263.148,26
Estados Unidos de América	141.905,69	229.493,07	143.323,09	66.738,49	163.425,29
Dinamarca	86.083,11	63.940,35	23.660,98	36.293,31	61.219,51

Fuente: Uruguay XXI

Tabla 20. Volumen de importación por marca

Importador	Marca	Valor (USD)
Warcyt Group S.A.	Walmer	780.905,110
Kenzia S.A.	Vivai	1.281.265,570
Bomewyr S.A.	BoConcept	651.214,200
Trini S.R.L	Wilson Tobal	216.741,420
Divino S.A.	Divino	7.663.376,490

Fuente: elaboración propia en base a datos brindados por Javier Bentancor

18.5 Encuesta Nacional de Gastos e Ingresos de los Hogares

Tabla 21. Gasto de consumo promedio mensual de los hogares

Gasto de consumo promedio mensual de los hogares con valor locativo por área geográfica según divisiones de la CCIF. A precios corrientes. 2016-2017.

Divisiones de la CCIF	Total del país	Montevideo	Interior
Total	**55.701**	**67.158**	**47.700**
Alimentos y bebidas no alcohólicas	10.316	11.149	9.735
Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes	635	759	548
Prendas de vestir y calzado	1.719	1.784	1.673
Vivienda	15.747	20.371	12.518
Muebles, artículos para el hogar	2.269	2.808	1.892
Salud[1]	6.638	7.649	5.933
Transporte	6.285	7.320	5.563
Comunicaciones	1.999	2.312	1.779
Recreación y cultura	3.514	4.403	2.893
Educación	1.573	2.766	740
Restaurantes y hoteles	2.049	2.592	1.670
Bienes y servicios diversos	2.957	3.245	2.755

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE) - Encuesta Nacional de Gastos e Ingresos de los Hogares (ENGIH 2016-2017).

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

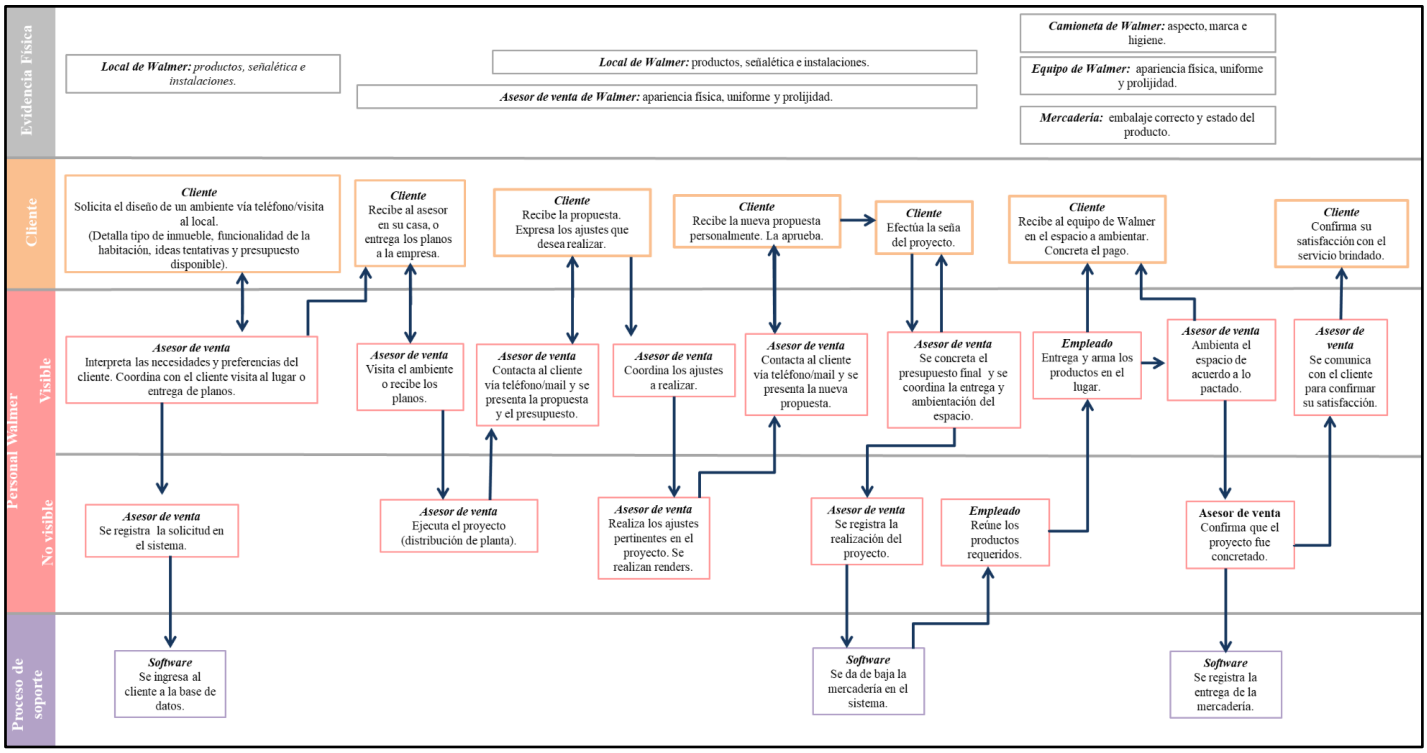
18.6 Proceso de compra en Walmer

En cuanto al proceso de compra unitaria, Walmer contempla un servicio pre y post-venta en función de lograr una mejor experiencia. Una vez que los clientes ingresan a un local de la marca reciben asesoramiento de profesionales calificados, y tienen la posibilidad de efectuar la compra en el momento o recibir vía email un presupuesto desglosado que presente las diferentes opciones relacionadas al diseño del producto (tapicería, colores, materiales disponibles) en el correr del día. Una vez concretada la compra, se fija la fecha de entrega en un promedio de 90 días. Cumplido el plazo, la marca entrega el producto a domicilio sin costo extra, incluyendo su armado y acondicionamiento. Por último, Walmer ofrece un servicio posterior a la compra que respalda a los clientes frente a fallas o imperfecciones en el producto.

Por otro lado, en cuanto al proceso de servicio de interiorismo (ver cuadro 9. Blueprint servicio de interiorismo), en el momento que un cliente solicita a Walmer el diseño de un ambiente, este es atendido por personal calificado que interpreta las preferencias y necesidades del cliente: "qué gustos tiene, cómo está compuesta su familia, cómo vive, de qué disfruta, (...) qué línea de diseño, qué materiales, qué tipo de condiciones tienen que tener los muebles"[220]. Posteriormente, se coordina una visita al lugar a ambientar o la entrega de los planos de planta. En caso de poder verlo en persona, trabajadores de la marca visitan el espacio, toman medidas y ejecutan el proyecto incluyendo una distribución de planta. Al cabo de una semana se comunican con el cliente y se presenta la propuesta. La misma puede incluir la ambientación completa del espacio incluyendo productos de marcas de otras categorías (empapelado, luminaria, electrodomésticos, textiles del hogar, cuadros, entre otros) con las que Walmer mantiene acuerdos comerciales[221]. Se realizan los ajustes pertinentes y *render* (imagen digital que se crea a partir de un modelo o escenario 3D), y en caso de aprobación, se realiza el presupuesto final. Posterior a la seña (50% del total) se continúa con el mismo proceso de entrega descrito con anterioridad.

[220]Barros, B. & Lorenzo, L. (17 de julio de 2021). Entrevista a Maximiliano Ojeda, Gerente Comercial de Walmer. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.3.3, p. 166.
[221]Datos obtenidos en: Barros, B. & Lorenzo, L. (17 de julio de 2021). Entrevista a Maximiliano Ojeda, Gerente Comercial de Walmer. Realizada mediante videoconferencia. [Inédita]. Ver anexo 18.3.3, p. 166.

Cuadro 9. Blueprint servicio de interiorismo



Fuente: elaboración propia

18.7 Evolución del logotipo de Walmer

A lo largo de su historia, Walmer ha presentado cinco variaciones en su representación visual.

En sus orígenes, la marca presentaba un logotipo muy simple que comunicaba el nombre de la marca en horizontal sobre fondo blanco, dando inicio a la tipografía personalizada y estilo de letra que la marca emplea hasta la actualidad (ver imagen 9. Logotipo I de Walmer). Además de la palabra Walmer, el logotipo estaba conformado por el descriptor de la categoría (ya que era parte del nombre de la marca) escrito en la misma tipografía, centrado por debajo de Walmer. En cuanto a los colores, el nombre se presentaba en letras naranjas y el descriptor en color verde, ya que eran los colores identitarios de la firma en aquel entonces.

Imagen 9. Logotipo I de Walmer



Fuente: material brindado por Walmer

En segundo lugar, acompañando el cambio de nombre y la eliminación del descriptor de la categoría, Walmer comenzó a emplear un isologo compuesto por un logotipo e isotipo sobre fondo gris (ver imagen 10. Isologo de Walmer). El logotipo era la versión vertical en letras blancas de la representación visual anterior. Por su parte, el isotipo se trataba de diferentes figuras geométricas de colores (rojo, amarillo, verde, blanco y azul) que simbolizaban los elementos de trabajo del diseño de interiores (tabla de dibujo, regla y escuadras). Este isologo representaba la esencia de Walmer y tenía relación con la categoría en que la marca se desempeñaba.

Imagen 10. Isologo de Walmer



Fuente: material brindado por Walmer

En tercer lugar, la marca presentó un isologo completamente diferente al anterior (ver imagen 11. Isologo II de Walmer). El logotipo conservó su estilo y orientación vertical, mientras que el nuevo isotipo consistía en una composición de figuras geométricas que conformaban una W. La búsqueda detrás de este símbolo era relacionar la marca a la

arquitectura y composición, con una versión más elegante y minimalista de la construcción de marca proveniente del isologo anterior.

Imagen 11. Isologo II de Walmer



Fuente: material brindado por Walmer

En cuarto lugar, la marca realizó un cambio completo de su identidad (ver imagen 12. Logotipo II de Walmer), incorporando el color rojo como el principal tono representativo de la firma. Con relación a esto, presentó un nuevo logotipo, conservando el estilo y orientación del nombre de la marca en letras blancas sobre fondo rojo, acompañado del descriptor de la categoría: interiorismo. Este logo apuntaba a construir una estética aún más minimalista y sumarse a las tendencias de imagen que presentaban las grandes marcas europeas de interiorismo.

Imagen 12. Logotipo II de Walmer



Fuente: material brindado por Walmer

Finalmente, en base a un estudio de mercado y desarrollo de un manual de identidad visual por parte de una agencia de publicidad, Walmer adquirió la representación e identidad visual que emplea hasta la actualidad.

18.8 Campañas de comunicación anteriores

18.8.1 Piezas de prensa campaña testimonial de arquitectos

Imagen 13. Pieza testimonial I



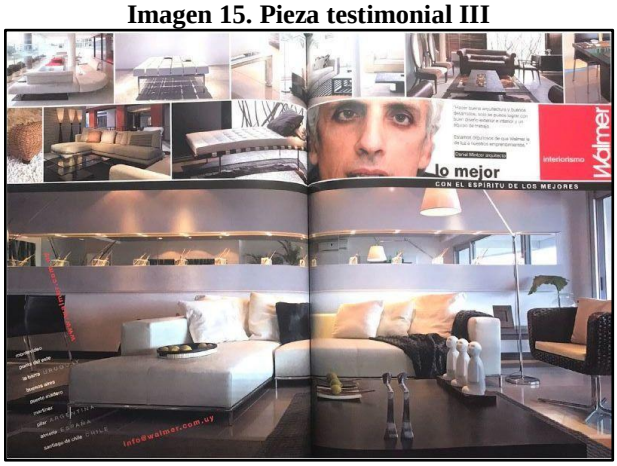
Fuente: Revista *Arte y Diseño*, abril 2008

Imagen 14. Pieza testimonial II



Fuente: Revista *Arte y Diseño*, octubre 2008

Imagen 15. Pieza testimonial III



Fuente: Revista *Pluna*, julio 2008

18.8.2 Piezas de prensa campañas 2015

Imagen 16. Pieza colecciones



Fuente: ***Punta del Este Official Book*****, 2015**

Imagen 17. Pieza descuento



Fuente: Revista *Caras Uruguay*, agosto 2015

18.8.3 Piezas de prensa campaña Valeria Mazza Casa

Imagen 18. Pieza Valeria Mazza Casa I



Fuente: Revista *Arte y Diseño*, enero 2021

Imagen 19. Pieza Valeria Mazza Casa II



Fuente: Revista *Arte y Diseño*, mayo 2021

18.8.4 Comunicación digital

Imagen 20. Publicación en Instagram



Fuente: cuenta de Instagram de Walmer Uruguay

Imagen 21. Historia en Instagram



Fuente: cuenta de Instagram de Walmer Uruguay

18.9 Campañas de comunicación de la competencia

18.9.1 Campañas de comunicación competencia directa

Imagen 22. Pieza de Vivai



Fuente: Revista *The Select Experience*, enero 2021

Imagen 23. Pieza de Kolher



Fuente: *Buquebus Magazine*, enero 2014

Imagen 24. Pieza de Arquetipo



Fuente: Instagram, 2021

18.9.2 Campañas de comunicación - BoConcept

Imagen 25. Pieza I de BoConcept



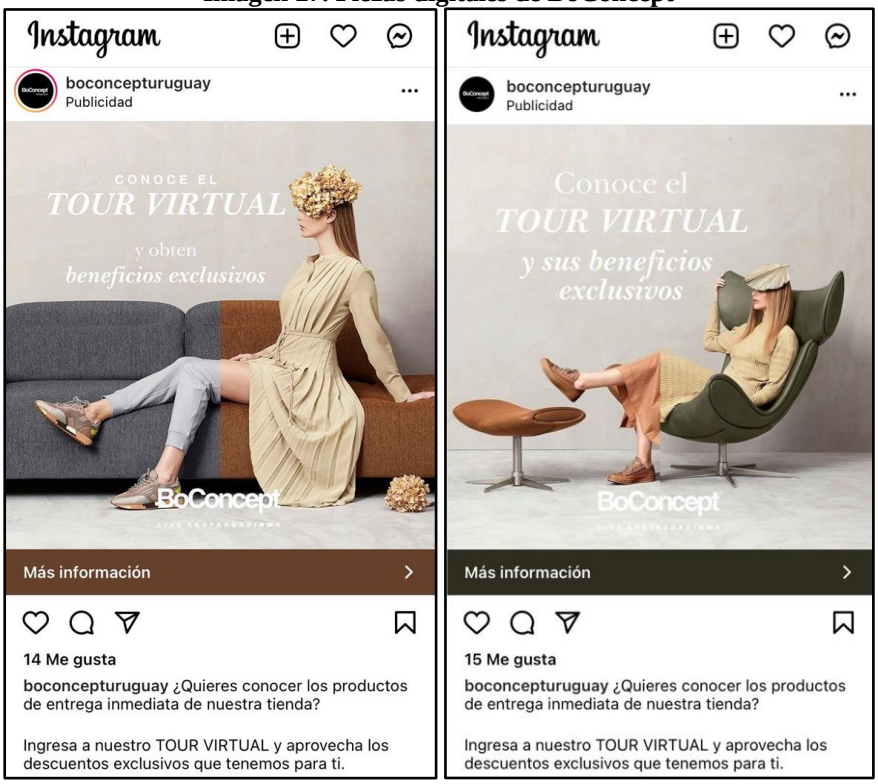
Fuente: ***Punta del Este Official Book*****, 2015**

Imagen 26. Pieza II de BoConcept



Fuente: ***Buquebus Magazine*****, enero 2015**

Imagen 27. Piezas digitales de BoConcept



Fuente: Instagram, 2021

18.9.3 Campañas de comunicación competencia indirecta

Imagen 28. Pieza de La Ibérica



Fuente: Instagram, 2021

Imagen 29. Pieza de Narvaja Hogar



Fuente: Instagram, 2021

18.9.4 Campañas de comunicación - Divino

Imagen 30. Pieza de TV de Divino - Casas reales



Fuente: YouTube, 2019

Imagen 31. Pieza digital I, Divino



Fuente: Facebook, 2021

Imagen 32. Pieza digital II, Divino



Fuente: Instagram, 2021

18.9.5 Campaña de comunicación - Viasono

Imagen 33. Soñar La Película, Viasono



Fuente: sitio web de Soñar La Película

18.10 Investigación de mercado

18.10.1 Definición demográfica de la muestra

Tabla 22. Distribución de los hogares por barrio según nivel socioeconómico - INSE

	B-	B+	M-	M	M+	A-	A+	Total
CIUDAD VIEJA	0.0	0.7	1.0	1.6	2.6	1.6	0.8	1.4
CENTRO	0.2	0.4	1.2	2.2	3.0	3.4	2.5	2.1
BARRIO SUR	0.0	0.2	0.4	1.4	2.3	1.7	0.7	1.2
CORDON	0.1	0.5	2.2	4.5	5.3	6.1	3.1	3.7
PALERMO	0.0	0.2	0.6	1.3	1.7	1.9	1.2	1.1
PARQUE RODO	0.0	0.1	0.2	0.8	2.0	2.7	3.4	1.3
PUNTA CARRETAS	0.0	0.0	0.2	0.5	1.7	3.8	10.5	2.0
POCITOS	0.0	0.0	0.9	1.9	6.4	14.2	25.4	6.3
BUCEO	0.6	0.6	1.4	2.7	5.2	6.5	5.4	3.5
PQUE.BATLLE,V.DOLORES	0.0	0.3	0.7	2.1	3.7	4.7	3.6	2.4
MALVIN	0.0	0.0	0.5	0.6	1.9	5.0	9.9	2.2
MALVIN NORTE	0.9	1.8	1.7	2.6	1.3	0.8	0.1	1.5
PUNTA GORDA	0.0	0.0	0.0	0.4	1.0	2.3	5.5	1.1
CARRASCO	0.0	0.0	0.1	0.1	0.3	1.2	7.0	0.9
CARRASCO NORTE	0.0	0.2	0.4	0.8	1.0	1.1	3.0	0.9
BAÑADOS DE CARRASCO	0.4	0.8	0.6	0.4	0.1	0.1	0.4	0.3
MAROÑAS, P.GUARANI	1.4	2.9	2.9	2.6	1.1	0.2	0.0	1.7
FLOR DE MAROÑAS	1.4	2.6	2.1	2.0	1.2	0.5	0.0	1.5
LAS CANTERAS	1.5	1.4	2.2	2.1	2.1	1.0	0.0	1.6
PTA.RIELES, BELLA ITA	7.0	4.0	1.7	0.8	0.2	0.1	0.0	1.4
JARDINES DEL HIPODROM	2.0	2.5	2.2	1.7	0.6	0.1	0.1	1.3
ITUZAINGO	2.6	2.0	2.1	1.3	0.8	0.2	0.0	1.2
UNION	1.4	1.8	3.1	4.3	5.2	4.0	1.3	3.5
VILLA ESPAÑOLA	1.2	2.3	2.3	2.2	1.3	0.6	0.0	1.6
MERCADO MODELO Y BOLI	0.1	0.7	1.6	2.1	2.7	2.1	0.5	1.7
CASTRO, CASTELLANOS	0.4	1.7	2.1	2.1	1.4	0.7	0.2	1.4
CERRITO	0.8	2.1	1.8	1.6	1.4	0.7	0.2	1.3
LAS ACACIAS	3.4	4.4	2.3	1.8	0.9	0.1	0.0	1.7
AIRES PUROS	0.5	0.9	0.9	1.6	1.9	1.4	0.6	1.3
CASAVALLE	9.3	5.3	2.7	1.0	0.4	0.0	0.0	1.9
PIEDRAS BLANCAS	4.4	3.5	3.0	1.7	0.7	0.2	0.0	1.7
MANGA, TOLEDO CHICO	4.2	2.9	2.0	1.1	0.4	0.1	0.0	1.2
PASO DE LAS DURANAS	0.1	0.1	0.5	1.0	1.4	2.1	1.3	1.0
PEÑAROL, LAVALLEJA	3.6	3.9	3.4	2.7	2.5	0.9	0.2	2.5
CERRO	2.3	3.5	3.4	2.4	1.5	0.6	0.1	2.0
CASABO, PAIAS BLANCAS	7.2	6.0	2.7	1.4	0.5	0.1	0.1	2.0
LA PALOMA, TOMKINSON	10.1	5.4	3.4	1.4	0.1	0.0	0.0	2.1
LA TEJA	0.8	1.4	2.4	1.9	1.8	0.7	0.4	1.5
PRADO, NUEVA SABONA	0.1	0.2	0.7	1.5	1.5	2.2	2.3	1.3
CAPURRO, BELLA VISTA	0.2	0.4	0.9	1.6	2.3	2.2	1.5	1.5
AGUADA	0.1	0.4	1.3	2.5	2.2	2.9	0.7	1.8
REDUCTO	0.4	0.2	1.1	1.1	1.5	1.3	0.4	1.0
ATAHUALPA	0.1	0.2	0.6	0.7	1.5	1.5	0.7	0.9
JACINTO VERA	0.1	0.1	0.6	0.8	0.7	0.9	0.5	0.6
FIGURITA	0.0	0.3	0.7	0.8	1.1	0.9	0.4	0.7
LARRAÑAGA	0.1	0.6	1.1	1.4	2.2	2.6	1.1	1.5
LA BLANQUEADA	0.0	0.0	0.2	0.5	0.9	1.6	1.6	0.7
VILLA MUÑOZ, RETIRO	0.2	0.8	1.5	1.7	1.6	0.9	0.1	1.2
LA COMERCIAL	0.0	0.2	0.7	1.5	1.2	1.0	0.2	0.9
TRES CRUCES	0.0	0.2	0.2	1.1	2.4	3.2	2.2	1.5
BRAZO ORIENTAL	0.1	0.9	1.5	2.1	1.6	1.7	0.4	1.4
SAYAGO	0.1	0.7	0.9	1.7	1.8	1.1	0.3	1.2
CONCILIACION	0.9	2.6	2.2	1.6	0.9	0.3	0.0	1.3
BELVEDERE	0.2	1.1	2.5	2.5	2.0	1.0	0.1	1.7
NUEVO PARIS	3.9	3.3	3.5	2.7	1.2	0.3	0.0	2.1
TRES OMBUES,PBO.VICTO	2.7	2.4	2.6	1.3	0.4	0.1	0.0	1.2
PASO DE LA ARENA	5.9	4.0	2.4	1.7	0.4	0.1	0.1	1.7
COLON SURESTE, ABAYUB	1.4	1.6	1.5	0.9	0.5	0.2	0.0	0.8
COLON CENTRO Y NOROES	3.0	3.7	3.7	2.1	1.1	0.5	0.1	2.0
LEZICA, MELILLA	0.9	1.3	1.4	0.9	1.1	0.4	0.1	0.9
VILLA GARCIA, MANGA R	8.0	3.9	2.9	1.0	0.3	0.0	0.0	1.7
MANGA	3.7	3.9	2.9	1.8	0.7	0.1	0.0	1.7
Total	100	100	100	100	100	100	100	100

Fuente: CEISMU, 2018

Tabla 23. Distribución de los hogares por nivel socioeconómico según barrio - INSE

Categoría	B-	B+	M-	M	M+	A-	A+	Total
CIUDAD VIEJA	0.0	5.7	12.6	22.6	36.2	17.9	5.1	100
CENTRO	0.7	2.3	10.0	21.7	29.3	25.7	10.4	100
BARRIO SUR	0.0	1.7	6.5	24.9	38.9	22.8	5.1	100
CORDON	0.2	1.5	10.4	25.1	29.2	26.4	7.3	100
PALERMO	0.0	2.5	9.1	22.8	30.1	26.5	9.0	100
PARQUE RODO	0.0	1.1	2.9	12.0	29.6	32.0	22.3	100
PUNTA CARRETAS	0.0	0.0	2.0	5.5	17.4	29.7	45.4	100
POCITOS	0.0	0.0	2.5	6.1	20.7	35.5	35.3	100
BUCEO	1.0	2.0	7.1	16.2	30.3	29.8	13.6	100
PQUE.BATLLE,V.DOLOR	0.0	1.4	5.1	18.2	31.4	30.9	13.1	100
MALVIN	0.0	0.0	3.8	5.1	17.3	35.0	38.9	100
MALVIN NORTE	3.6	13.7	20.3	36.2	17.7	8.1	0.3	100
PUNTA GORDA	0.0	0.0	0.5	7.8	18.0	31.4	42.3	100
CARRASCO	0.0	0.0	1.0	1.3	6.7	21.4	69.7	100
CARRASCO NORTE	0.0	2.7	8.0	18.4	21.9	19.4	29.6	100
BAÑADOS DE CARRASC	6.0	25.1	28.5	21.1	3.7	5.9	9.7	100
MAROÑAS, P.GUARANI	4.9	19.4	29.3	30.7	13.5	2.1	0.2	100
FLOR DE MAROÑAS	5.7	19.7	25.0	28.4	16.4	4.9	0.0	100
LAS CANTERAS	5.2	9.5	24.0	26.7	25.5	9.2	0.0	100
PTA.RIELES, BELLA ITA	29.2	33.0	21.4	12.5	2.3	1.6	0.0	100
JARDINES DEL HIPODR	9.1	22.4	30.3	26.9	9.7	1.2	0.4	100
ITUZAINGO	12.4	18.1	30.5	22.2	13.8	2.7	0.3	100
UNION	2.3	5.9	15.6	25.0	30.2	17.9	3.2	100
VILLA ESPAÑOLA	4.7	16.7	26.7	29.2	16.6	6.2	0.0	100
MERCADO MODELO Y I	0.4	4.5	16.2	24.7	32.5	19.1	2.5	100
CASTRO, CASTELLANOS	1.7	13.7	26.2	29.8	20.2	7.5	0.9	100
CERRITO	3.4	17.6	23.3	25.1	20.9	8.5	1.2	100
LAS ACACIAS	11.7	30.2	24.5	22.2	10.5	0.9	0.0	100
AIRES PUROS	2.3	7.7	11.7	26.2	30.5	17.2	4.4	100
CASAVALLE	28.3	31.6	25.4	10.8	3.9	0.0	0.0	100
PIEDRAS BLANCAS	15.3	23.7	30.9	20.2	8.2	1.6	0.0	100
MANGA, TOLEDO CHIC	19.8	26.6	28.7	17.7	6.3	0.7	0.2	100
PASO DE LAS DURANAS	0.7	0.7	8.8	19.7	27.4	31.7	11.1	100
PEÑAROL, LAVALLEJA	8.5	18.2	24.2	22.3	20.4	5.7	0.8	100
CERRO	6.6	19.6	29.8	24.0	15.3	4.4	0.3	100
CASABO, PAJAS BLANC	21.3	34.8	24.4	14.2	4.7	0.5	0.3	100
LA PALOMA, TOMKINS	27.8	29.4	28.5	13.2	1.2	0.0	0.0	100
LA TEJA	3.1	10.3	27.5	25.5	23.8	7.7	2.1	100
PRADO, NUEVA SABON	0.5	1.5	9.3	23.7	23.0	26.2	15.7	100
CAPURRO, BELLA VISTA	0.9	2.8	10.3	22.5	31.4	23.1	9.0	100
AGUADA	0.3	2.7	13.4	28.7	25.1	26.1	3.6	100
REDUCTO	2.1	2.6	18.5	22.9	30.3	20.0	3.7	100
ATAHUALPA	0.6	2.3	11.3	16.9	35.5	26.3	7.1	100
JACINTO VERA	1.0	2.3	16.8	26.0	24.5	23.1	6.4	100
FIGURITA	0.0	4.6	17.5	23.7	30.8	18.7	4.7	100
LARRAÑAGA	0.4	4.5	12.4	19.0	30.6	27.0	6.2	100
LA BLANQUEADA	0.0	0.0	3.9	15.5	25.2	35.5	20.0	100
VILLA MUÑOZ, RETIRO	1.1	7.9	22.0	29.3	27.2	11.6	1.0	100
LA COMERCIAL	0.0	2.8	13.6	35.2	27.4	18.6	2.4	100
TRES CRUCES	0.0	1.3	2.9	15.6	32.8	34.4	13.0	100
BRAZO ORIENTAL	0.5	7.6	18.3	30.1	22.6	18.5	2.4	100
SAYAGO	0.6	6.9	14.2	29.8	30.7	15.3	2.5	100
CONCILIACION	4.1	22.3	30.1	24.7	14.7	4.1	0.0	100
BELVEDERE	0.8	7.7	26.8	30.6	24.0	9.7	0.4	100
NUEVO PARIS	10.9	18.2	30.0	26.8	11.6	2.5	0.0	100
TRES OMBUES,PBO.VIC	12.8	21.8	36.5	22.2	6.1	0.6	0.0	100
PASO DE LA ARENA	20.6	26.9	24.8	20.7	5.4	1.3	0.3	100
COLON SURESTE, ABAY	9.7	22.3	31.8	21.8	11.4	3.0	0.0	100
COLON CENTRO Y NOR	8.7	21.3	32.8	21.8	11.1	3.7	0.4	100
LEZICA, MELILLA	5.6	16.0	26.5	20.5	23.8	6.5	1.3	100
VILLA GARCIA, MANGA	27.5	26.4	30.3	11.5	4.0	0.4	0.0	100
MANGA	12.6	26.1	30.5	21.5	8.2	1.1	0.0	100
Total	5.8	11.3	17.6	20.4	20.3	15.8	8.8	100

Fuente: CEISMU, 2018

18.10.2 Informe del INSE (2018) presentado por el CEISMU

- Hogares de Nivel (M):

Los barrios de Montevideo que se concentran en este estrato son: Cordón, Unión, Buceo, Nuevo París, Peñarol-Lavalleja, Malvín Norte, Maroñas y Belvedere que en conjunto reúnen al 25% de la población de este estrato.

- Hogares de Nivel Medio Superior (M+):

En Montevideo, este estrato se agrupa en los barrios Pocitos, Cordón, Unión, Buceo, Parque Batlle, Centro, Mercado Modelo y Ciudad Vieja, que concentran un tercio de la población de este estrato.

- Hogares de Nivel Alto Inferior (A-):

Dentro de Montevideo cuatro barrios concentran casi un tercio de este estrato: Pocitos, Buceo, Cordón y Malvín.

- Hogares de Nivel Alto Superior (A+):

En Montevideo este nivel socioeconómico se concentra en los barrios: Carrasco, Punta Carretas, Pocitos, Punta Gorda, Parque Rodó, Parque Batlle, Buceo y Malvín.

18.10.3 Estratificación de la muestra

Tabla 24. Distribución de los hogares por nivel socioeconómico según departamento

	B-	B+	M-	M	M+	A-	A+	Total
Montevideo	5.8	11.3	17.6	20.4	20.3	15.8	8.8	100
Total interior	9.6	20.2	24.0	21.7	15.2	7.3	2.1	100
Artigas	20.7	27.2	24.6	15.3	7.8	3.9	0.6	100
Canelones	6.1	15.9	22.9	24.7	18.7	9.1	2.7	100
Area metropolitana	6.2	15.8	22.7	23.8	17.9	10.2	3.4	100
Resto de Canelones	5.8	16.0	23.6	26.6	20.2	6.8	1.1	100
Cerro Largo	21.5	35.6	26.2	11.5	3.6	1.3	0.3	100
Colonia	5.9	14.6	24.6	24.6	20.5	8.0	1.9	100
Durazno	11.8	23.8	24.7	22.1	9.8	6.6	1.2	100
Flores	5.9	16.0	29.0	22.4	18.1	7.5	1.2	100
Florida	7.0	18.0	26.3	24.0	14.5	7.9	2.3	100
Lavalleja	10.9	23.1	25.1	22.0	13.6	4.9	0.5	100
Maldonado	4.2	13.0	21.7	24.8	21.9	10.8	3.7	100
Paysandú	8.6	18.7	25.5	21.2	16.7	7.6	1.7	100
Río negro	10.1	23.2	27.9	18.4	9.5	7.8	3.1	100
Rivera	19.7	31.1	23.9	15.0	6.9	2.8	0.6	100
Rocha	9.1	22.0	27.5	23.3	12.5	4.5	1.0	100
Salto	15.7	21.8	20.3	18.1	12.4	8.1	3.6	100
San José	6.4	15.7	24.2	24.9	19.9	7.7	1.4	100
Soriano	8.1	21.6	24.0	21.9	14.0	8.3	2.2	100
Tacuarembó	17.1	35.8	22.9	13.7	6.0	3.7	0.8	100
Treinta y Tres	10.8	23.9	27.1	21.0	12.1	3.1	2.0	100
Total	7.0	14.8	20.6	21.9	18.5	12.2	5.1	100

Fuente: CEISMU, 2018

18.10.4 Guion de entrevista

Se establecieron objetivos estandarizados en función a la información que se apuntaba a obtener de las entrevistas. Los mismos se agruparon en tres categorías: perfil del consumidor, categoría y Walmer.

Perfil del consumidor

- Nombre
- Edad
- Departamento
- Barrio
- ¿Ha comprado un mueble en los últimos 5 años?

Categoría

- ¿Cómo percibe la oferta de las diferentes marcas de amoblamiento presentes en Uruguay? ¿Considera que se presentan diferencias significativas entre la oferta de una marca u otra?
- ¿A qué asocia el concepto interiorismo? ¿Percibe diferente a las marcas que ofrecen interiorismo de las que sólo venden muebles por unidad? ¿Por qué?
- ¿Cuáles son sus motivaciones para comprar un mueble? ¿En qué circunstancias compra productos de la categoría?
- ¿Qué atributos prioriza al momento de comprar un mueble?
    - ¿Entiende que el confort es un aspecto relevante? Para usted, ¿qué significa el concepto confort en relación con el amoblamiento?
    - ¿Entiende que la calidad es importante? Para usted, ¿qué es un mueble de calidad?
    - Al momento de elegir muebles, ¿procura que sean muebles de diseño? ¿Qué es un mueble de diseño para usted?
- ¿Podría describir los pasos que da cuando decide comprar un mueble?
- Al momento de amoblar un espacio, ¿prefiere comprar muebles por unidad o recurrir a un servicio de interiorismo? ¿Por qué?
    - En caso de preferir interiorismo:
        - ¿Prefiere el servicio brindado por una marca o un profesional particular? ¿Por qué?
        - ¿Qué aspectos considera esenciales en un servicio de interiorismo?

- ¿Qué marcas de amoblamiento, presentes en el mercado uruguayo, recuerda? ¿Por qué las recuerda (ubicación de la tienda, es cliente, publicidad, etc.)?

Walmer

- ¿Conoce la marca Walmer? ¿Cómo la conoce?
- ¿Qué atributos asocia a esta marca? ¿Por qué?
- Si Walmer fuera una persona, ¿cómo sería?
- ¿Recuerda haber visto publicidad de Walmer?
    - En caso afirmativo, ¿en qué medio? ¿Qué opina de la misma?
- ¿Considera que Walmer ha variado su identidad y valores en los últimos años?
    - En caso de que la respuesta sea afirmativa, ¿qué cambios percibe?
- ¿Ha comprado un mueble en Walmer en los últimos diez años?
    - En caso afirmativo:
        - ¿Compró un mueble unitario o realizó el equipamiento de un espacio (servicio de interiorismo)?
        - ¿Por qué eligió Walmer como su opción de preferencia?
        - ¿Cómo fue su experiencia? ¿Volvería a consumir un producto o servicio de la marca?
        - ¿Qué aspectos lo motivan a consumir mobiliario de alta gama?

18.10.5 Cuestionario de encuesta

1) Edad

[ ] Menos de 30 años (se cierra el cuestionario)

[ ] Entre 30 y 40 años

[ ] Entre 41 y 50 años

[ ] Entre 51 y 60 años

[ ] Entre 61 y 70 años

[ ] Entre 71 y 75 años

[ ] 76 años o más (se cierra el cuestionario)

2) Sexo biológico

[ ] Femenino

[ ] Masculino

3) Zona del país en la que reside

[ ] Montevideo

[ ] Interior (se cierra el cuestionario)

4) Barrio

[ ] Aguada

[ ] Aires Puros

[ ] Atahualpa

[ ] Barrio Sur

[ ] Belvedere

[ ] Brazo Oriental

[ ] Buceo

[ ] Capurro / Bella Vista

[ ] Carrasco

[ ] Carrasco Norte

[ ] Castro - Pérez Castellanos

[ ] Centro

[ ] Cerrito

[ ] Ciudad Vieja

[ ] Cordón

[ ] Figurita

[ ] Jacinto Vera

[ ] La Blanqueada

[ ] La Comercial

[ ] Larrañaga

[ ] La Teja

[ ] Malvín

[ ] Malvín Norte

[ ] Maroñas

[ ] Mercado Modelo

[ ] Nuevo París

[ ] Palermo

[ ] Parque Batlle / Villa Dolores

[ ] Parque Rodó

[ ] Paso de las Duranas

[ ] Peñarol / Lavalleja

[ ] Pocitos

[ ] Prado

[ ] Punta Carretas

[ ] Punta Gorda

[ ] Reducto / Goes

[ ] Sayago

[ ] Tres Cruces

[ ] Unión

[ ] Villa Muñoz / Retiro

[ ] Villa Española

[ ] Ninguna de las anteriores (se cierra el cuestionario)

5) ¿Ha comprado muebles en los últimos 5 años?

[ ] Sí

[ ] No (se cierra el cuestionario)

6) De acuerdo con su percepción, ¿identifica diferencias significativas entre la oferta de las marcas de amoblamiento (mueblerías) presentes en Uruguay?

[ ] Sí

[ ] No (pasa a pregunta 8)

7) **¿Qué factores cree que diferencian principalmente la oferta de las marcas? (Puede seleccionar más de una opción)**

[ ] Calidad

[ ] Atención al cliente

[ ] Precio

[ ] Diseño de los productos

[ ] Origen de los productos

[ ] Otro: _____

8) **Su percepción sobre una mueblería/marca de amoblamiento, ¿varía en función de si ofrece servicio de interiorismo (equipamiento integral de un espacio)?**

[ ] Sí

[ ] No (Pasa a pregunta 10)

9) **¿Cómo percibe a las marcas que ofrecen servicio de interiorismo en comparación con las marcas que no cuentan con el mismo? (Puede seleccionar más de una opción)**

[ ] Son de mejor nivel

[ ] Son de peor nivel

[ ] Son más caras

[ ] Son más baratas

[ ] Son más profesionales

[ ] Ofrecen un servicio más completo

[ ] Poseen más prestigio en el mercado

10) **¿Cuál es el motivo por el que compra muebles? (Puede seleccionar más de una opción)**

[ ] Mejorar la apariencia de un espacio / decorar

[ ] Mejorar el confort de un espacio

[ ] Me permite expresar mi estilo

[ ] Hacer funcional un espacio

[ ] Me otorga estatus

[ ] Mantener mi hogar a la moda

[ ] Otro: _____

11) ¿Con qué frecuencia suele comprar un mueble para su hogar?

[ ] Más de una vez por año

[ ] Una vez por año

[ ] Cada dos años

[ ] Cada tres a cinco años

[ ] Cada más de cinco años

12) ¿En qué ocasiones compra muebles? (Puede seleccionar más de una opción)

[ ] Al mudarme de residencia

[ ] Al remodelar un espacio de mi hogar

[ ] Para ambientar un espacio/casa/apartamento (casa de veraneo, propiedad para alquilar, etc.)

[ ] Para regalar

[ ] Para reemplazar otro mueble desgastado

[ ] Para reemplazar otro mueble que se ha vuelto disfuncional

[ ] Otro: _____

13) ¿Qué atributos prioriza al momento de comprar un mueble? (Seleccionar hasta tres atributos)

[ ] Calidad

[ ] Dimensiones del producto

[ ] Diseño del producto (estructura, colores, materiales)

[ ] Confort

[ ] Precio

[ ] Atención al cliente

[ ] Valor asociado a la marca (experiencia en el mercado, reconocimiento)

[ ] Ubicación de la tienda

[ ] Productos importados

[ ] Productos nacionales

[ ] Servicio de interiorismo (diseño y equipamiento completo de un espacio)

[ ] Planes de financiación con tarjetas de crédito/débito

[ ] Costo de envío

14) **Al momento de elegir una mueblería/marca de amoblamiento, ¿suele informarse/contemplar diferentes opciones del mercado?**

[ ] Sí

[ ] No (pasa a pregunta 16)

15) **¿Por cuáles medios se informa? (Puede seleccionar más de una opción)**

[ ] Sitios web oficiales de las marcas

[ ] Redes sociales

[ ] Revistas de diseño

[ ] Catálogos / Mailings

[ ] Visita a los puntos de venta

[ ] Foros

[ ] Recomendaciones de familia

[ ] Recomendaciones de amigos

[ ] Recomendaciones de compañeros de trabajo

16) **Una vez decidida la marca, ¿bajo qué modalidad prefiere efectuar la compra?**

[ ] Presencial

[ ] Online

17) **Al momento de amoblar un espacio, prefiere:**

[ ] Comprar los muebles de forma unitaria

[ ] Contar con un servicio de decoración integral a cargo de una marca específica

[ ] Contar con un servicio de decoración integral a cargo de un profesional particular

18) **Una vez que encuentra una marca de su agrado, ¿es fiel a ella?**

[ ] Sí

[ ] No

19) **¿Qué nombres de mueblerías/marcas de amoblamiento recuerda? Nombre todos los que recuerde separando con comas (,) sus nombres. Si no recuerda ninguno, escriba "ninguno".**

_____ (Opción de respuesta corta)

20) En caso de recordar marcas de amoblamiento, ¿por qué las recuerda? (Puede seleccionar más de una opción)

[ ] He comprado sus productos

[ ] Ubicación de la tienda

[ ] La marca tiene muchos años en el mercado uruguayo

[ ] Soy cliente frecuente

[ ] Conocidos me la han nombrado

[ ] Visité la tienda

[ ] Vi una publicidad

[ ] No recuerdo mueblerías/marcas de amoblamiento

[ ] Otro: _____

21) ¿Conoce la marca de amoblamiento Vivai?

[ ] Sí

[ ] No (pasa a pregunta 23)

22) ¿Con cuál de estos conceptos asocia a Vivai? (Seleccionar máximo tres atributos)

[ ] Antiguo

[ ] Buen gusto

[ ] Calidad

[ ] Calidez

[ ] Clásico

[ ] Costoso

[ ] De élite

[ ] Diseño

[ ] Elegancia

[ ] Familiar

[ ] Juvenil

[ ] Lujo

[ ] Modernidad

[ ] Servicio integral

[ ] Sofisticación

[ ] Tendencia

[ ] Tradicional

[ ] Trayectoria

[ ] Trivial

[ ] Vanguardia

23) ¿Conoce la marca de amoblamiento BoConcept?

[ ] Sí

[ ] No (pasa a pregunta 25)

24) ¿Con cuál de estos conceptos asocia a BoConcept? (Seleccionar máximo tres atributos)

[ ] Antiguo

[ ] Buen gusto

[ ] Calidad

[ ] Calidez

[ ] Clásico

[ ] Costoso

[ ] De élite

[ ] Diseño

[ ] Elegancia

[ ] Familiar

[ ] Juvenil

[ ] Lujo

[ ] Modernidad

[ ] Servicio integral

[ ] Sofisticación

[ ] Tendencia

[ ] Tradicional

[ ] Trayectoria

[ ] Trivial

[ ] Vanguardia

25) ¿Conoce la marca de amoblamiento Wilson Tobal?

[ ] Sí

[ ] No (pasa a pregunta 27)

26) ¿Con cuál de estos conceptos asocia a Wilson Tobal? (Seleccionar máximo tres atributos)

[ ] Antiguo
[ ] Buen gusto
[ ] Calidad
[ ] Calidez
[ ] Clásico
[ ] Costoso
[ ] De élite
[ ] Diseño
[ ] Elegancia
[ ] Familiar
[ ] Juvenil
[ ] Lujo
[ ] Modernidad
[ ] Servicio integral
[ ] Sofisticación
[ ] Tendencia
[ ] Tradicional
[ ] Trayectoria
[ ] Trivial
[ ] Vanguardia

27) ¿Conoce la marca de amoblamiento Walmer?

[ ] Sí
[ ] No (Fin del cuestionario)

28) ¿Recuerda haber comprado algún mueble de Walmer en los últimos diez años?

[ ] Sí
[ ] No

29) En el último tiempo, ¿considera que Walmer ha presentado cambios en la esencia que la caracteriza?

[ ] Sí
[ ] No (pasa a pregunta 31)

[ ] No sé (pasa a pregunta 31)

30) ¿Qué cambios identifica en la esencia de Walmer? (Puede seleccionar más de una opción)

[ ] Se volvió más Premium

[ ] Se volvió más accesible

[ ] Perdió prestigio

[ ] Ganó prestigio

[ ] Se trivializó su oferta

[ ] Presenta productos más exclusivos

[ ] Otro: _____

31) ¿Con cuál de estos conceptos asocia a Walmer actualmente? (Seleccionar máximo tres conceptos)

[ ] Antiguo

[ ] Buen gusto

[ ] Calidad

[ ] Calidez

[ ] Clásico

[ ] Costoso

[ ] De élite

[ ] Diseño

[ ] Elegancia

[ ] Familiar

[ ] Juvenil

[ ] Lujo

[ ] Modernidad

[ ] Servicio integral

[ ] Sofisticación

[ ] Tendencia

[ ] Tradicional

[ ] Trayectoria

[ ] Trivial

[ ] Vanguardia

32) ¿Recuerda haber visto/escuchado alguna vez una publicidad de Walmer?

[ ] Sí

[ ] No (Fin del cuestionario)

33) ¿En qué medio? (Puede seleccionar más de una opción)

[ ] Televisión

[ ] Radio

[ ] Periódicos

[ ] Revista

[ ] Cine

[ ] Vía pública

[ ] Anuncio de Google

[ ] YouTube

[ ] Facebook

[ ] Twitter

[ ] Instagram

[ ] Email

[ ] LinkedIn

[ ] TikTok

[ ] No recuerdo el medio

18.10.6 Entrevistas en profundidad a consumidores de la categoría

Entrevista a Florencia

Entrevistado	Florencia
Entrevistador/es	Belén Barros y Lucía Lorenzo
Modo de entrevista	Videoconferencia
Fecha	29 de noviembre de 2021
Lugar/plataforma	Google Meet

—**¡Hola!**

—¡Hola!

—**Para empezar cuéntenos nombre, edad y barrio.**

—Soy Florencia, tengo 31 y vivo en Cordón, Montevideo.

—**¿Cuál es su ocupación?**

—Soy Contadora.

—**¿Ha comprado un mueble en los últimos 5 años?**

—Sí.

—**¿Considera que hay diferencias significativas entre las marcas de amoblamiento presentes en Uruguay?**

—Para mí difieren en calidad y por ende en precio. En mi caso, busco donde ya sé que voy a encontrar lo que me sirve y también en presupuesto.

—**¿A qué asocia el concepto interiorismo?**

—Se me vienen a la mente muebles, decoración, a decoración a cargo de un profesional capacitado.

—**¿Percibe diferencias entre las marcas que ofrecen interiorismo y las que solo venden muebles por unidad?**

—Sí.

—**¿Por qué?**

—Y porque las que sí ofrecen interiorismo son como un todo. Aunque depende de lo que estés buscando, pero si te vas a mudar a una casa nueva, capaz te conviene ir más para ese lado [interiorismo] o si hiciste una pieza nueva o querés cambiar algo al 100%. En cambio también está bueno el que vende el mueble solo para casos particulares y que tenga un menor costo normalmente.

—**¿Cuáles son sus motivaciones a la hora de comprar un mueble?**

—¿Necesidad? No sé si es una motivación, pero compro un mueble cuando tengo la necesidad de comprarlo.

—**¿Cuándo tiene necesidad de comprar un mueble?**

—Cuando me hace falta un mueble.

—**¿Cuándo le hace falta?**

—Cuando algo se rompió o porque tengo que cambiar algo puntual, sea porque se rompió o porque tengo ganas de cambiar algo.

—**Bien, ¿qué atributos prioriza al momento de comprar un mueble? Ya nos dijo precio y calidad, ¿alguno más?**

—Diseño también.

—**¿Entiende que el confort es un aspecto relevante en un mueble?**

—Sí, totalmente.

—**Y para usted, ¿qué significa confort con relación a un mueble?**

—Puede ser desde lo visual hasta el confort de la utilidad, comodidad, que te brinde la utilidad de lo que se está buscando. Yo no compraría algo que es lindo pero que es incómodo, para mí el confort va por ese lado. Capaz estoy recontra equivocada, pero para mí es eso.

—**Excelente. ¿Al momento de elegir muebles procura que sean muebles de diseño?**

—No necesariamente.

—**¿Y cómo definiría usted un mueble de diseño?**

—Por ejemplo Divino para mí no es de diseño. Diseño son piezas más únicas, o diseñadas por alguien en particular, por ejemplo alguien de acá de Uruguay o importadas, pero piezas más únicas, ideadas para, pensadas en… pero no masivo.

—**Bien. ¿Cómo definiría calidad de un mueble?**

—Un mueble de diseño no necesariamente lo asociaría a calidad. Sí, seguramente los muebles de diseño sean de mejor calidad, pero también va más que nada en la utilidad, porque hay cosas de diseño que para mí no son útiles, y ahí pierden la calidad porque no tienen utilidad.

—**¿Podría describir los pasos que da cuando decide comprar un mueble?**

—¿Una vez que ya tengo tomada la decisión de que quiero comprar un mueble?

—**Sí.**

—Primero entro a buscar por internet el tipo de mueble que estoy buscando, entro a las tiendas online de diferentes marcas, veo y comparo precios. Si la compra es muy simple y ya sé que eso me sirve, ya hago la compra por internet sin ir a verlo. De lo contrario, paso por las tiendas a verlo, probarlo, a que me expliquen un poco del producto y ahí tomaría la decisión de compra.

—**Perfecto. Ahora hablemos del momento de amoblar un espacio. ¿Prefiere comprar muebles por unidad o recurrir a un servicio de interiorismo?**

—Una cosa es lo que me gustaría y otra cosa es lo que mi presupuesto me deja (risas). Pero si en ese momento tengo el dinero prefiero interiorismo.

—**¿Por qué?**

—Por lo que dije anteriormente, que es como un todo.

—**El servicio de interiorismo, ¿prefiere que sea realizado por una marca o por un profesional particular?**

—Me es indiferente.

—**Bien. ¿Qué aspectos considera esenciales en un servicio de interiorismo?**

—Que escuchen lo que quiero, que no me quieran imponer nada, que me dé soluciones, que sepan. Que me den soluciones viables y no locuras, que sea práctico, que me solucione. Que sea una solución y no un problema o un estrés.

—**¿Qué marcas de amoblamiento/mueblerías presentes en el mercado uruguayo recuerda?**

—Divino, Forum, Vivai, Walmer, hay una que es NYC o algo así, ¿NYR?

—**¿Por qué recuerda esas marcas?**

—Por publicidad algunas y otras porque son más de renombre y porque son más grandes.

—**Entre las que recuerda nombró a Walmer, ¿cómo la conoce?**

—Pasé por un local en Punta del Este y recuerdo uno que estaba acá en Montevideo, por la rambla.

—**¿Y qué atributos asocia a Walmer?**

—Diseño, calidad, buen gusto, belleza…

—**¿Por qué?**

—Porque veo las vidrieras y son muy lindas. Los productos que ponen son lindos, los locales son amplios… es un todo.

—**Y si Walmer fuera una persona ¿cómo sería?**

—Para mí sería un hombre, alto, de traje, pulcro, educado, perfil bajo, rico. Lo veo como el [personaje] de 50 sombras de Grey, sin la parte de 50 sombras (risas).

—**¡Qué interesante asociación! ¿De qué edad sería esa persona?**

—35.

—**¿Y la personalidad?**

—Serio, no irrespetuoso pero serio, como de perfil bajo, callado, seductor.

—**Bien, ahora en cuanto a la comunicación, ¿recuerda haber visto publicidad de Walmer?**

—No.

—**¿Considera que Walmer ha variado su imagen en este último tiempo?**

—Hubo un cambio de logo, pero ya hace un tiempo, ¿no? Me parece que ha tenido cambios intentando adaptarse a las tendencias, pero en cambios de identidad me parece que sigue siendo lo mismo. La esencia creo que es la misma.

—**Excelente. ¿Ha comprado un mueble en Walmer en los últimos diez años?**

—No.

—**Bueno, esas fueron todas las preguntas. ¡Muchas gracias!**

Entrevista a Ana María

Entrevistado	Ana María
Entrevistador/es	Belén Barros y Lucía Lorenzo
Modo de entrevista	Videoconferencia
Fecha	30 de noviembre de 2021
Lugar/plataforma	Google Meet

—**¡Hola!**

—¿Todo bien?

—**Bien. Para comenzar, ¿nos podría decir nombre, edad y barrio?**

—Ana María, tengo 49, y vivo en el Prado.

—**¿Cuál es su ocupación?**

—Soy dueña de un colegio.

—**¿Ha comprado un mueble en los últimos 5 años?**

—Sí.

—**¿Nota que hay diferencias entre la oferta de las marcas de amoblamiento de Uruguay?**

—Sí.

—**¿Cuáles?**

—Diferencias en precio y calidad sobre todo. Yo viajo mucho a Brasil y puedo comparar Brasil con Uruguay, y veo que acá hay una diferencia enorme en calidad, precios y estilos en comparación a allá.

—**¿A qué asocia al concepto de interiorismo?**

—A decoración. Algo moderno y algo sobrio. Me hago la idea de un estilo sobrio. Capaz depende del gusto de quién haga el interiorismo, no sé, pero a mí me da a algo sobrio.

—**¿Percibe diferencias entre las marcas que ofrecen interiorismo y las que solo venden muebles por unidad?**

—Sí, sí. Claro.

—**¿Por qué?**

—Yo asocio interiorismo a que expresen un estilo, una decoración, no es solo el mueble suelto, te lo ofrecen con otras cosas y lo vas a ver de otra manera. Cuando lo elegís ves todo, una decoración, ya todo armado e instalado, sea un living o un dormitorio. En cambio los muebles sueltos, puede haber una fábrica que te vende 200 sofás sueltos, como estandarizados. Depende si querés ir a fábricas o a lugares más de decoración.

—**A las marcas que ofrecen interiorismo, ¿cómo las considera en comparación a las que no lo ofrecen?**

—Veo a las marcas de interiorismo más completas y de otro nivel. Me parece que estamos hablando de cosas distintas, para otro tipo de público.

—**¿Cuáles son sus motivaciones al momento de comprar un mueble?**

—La primera, la necesidad del mueble que necesito, o eso fue lo que me pasó en los últimos años; como me estaba mudando, era lo que necesitaba. Compro muebles por necesidad, no es que de golpe digo '¡ay! voy a cambiar todo porque me aburrí', no, no es así. En mi vida yo he comprado muebles porque los necesito, o porque se me rompió, o porque está viejo. Es muy raro que diga me cansé del mueble; no me ha pasado.

—**Bien. ¿Qué atributos prioriza al momento de comprar un mueble?**

—Diseño, me tiene que gustar. Luego calidad y precio.

—**¿Entiende que el confort es un aspecto relevante?**

—Si confort es comodidad, entonces sí.

—**¿Cómo definiría usted confort con relación a un mueble?**

—Confort es algo que te va a dar utilidad, que te va a gustar, que va a ser cómodo, como dice la expresión: que te va a dar confort. Tiene que ver con que el mueble me va a ser útil para lo que busco.

—**Perfecto. Al momento de elegir un mueble, ¿procura que sea de diseño?**

—No. No soy mucho del diseño. Me tiene que gustar; a mí me gusta el rústico, entonces lo de diseño no me gusta mucho.

—**Para usted, ¿qué es un mueble de diseño?**

—Un mueble de diseño lo asocio a algo moderno. Bueno, capaz que está mal, ahora que lo pienso, porque todos los muebles tienen diseño, quizás no es el diseño que a mí me gusta. A veces uno dice diseño y le suena más a moderno y no, diseño tienen todos los muebles. Ya sea una mesa recta con cuatro patas tiene su diseño, alguien lo pensó, lo diseñó, lo dibujó, lo imaginó. No se… un mueble es de diseño porque alguien lo diseña, ¿será?

—**¿Y a qué asocia la calidad de un mueble?**

—Lo asocio con lo que está hecho. Si buscas algo de madera que sea buena madera, si buscas algo con tela que sea resistente, te fijarás la calidad de la tela. Si es una lámpara, bueno te fijás con lo que está hecho, el material.

—**¿Podría describir los pasos que da cuando decide comprar un mueble?**

—Mis pasos llevan meses (risas). Miro, miro, miro, miro mucho. Primero miro por internet, esta es mi primera opción, busco las tiendas, les escribo, pregunto. Luego recorro las tiendas personalmente también. Si es un mueble grande no te compro si no fui a verlo, ahora si es una cosita chiquita, como una lámpara, capaz si la compro por internet. Pero si es un mueble grande lo tengo que ver sí o sí, no compro sin verlo, necesito verlo, tocarlo, probarlo, porque a veces te llevás cada chasco…

—**Claro. ¿Qué marcas uruguayas de amoblamiento/mueblerías recuerda?**

—Hay una que me encanta que se llama ¿María Antonia?, ¿Antonieta?, bueno no me acuerdo como se llama. Después está Vivai que me gusta y está Walmer también. He visto muchos muebles en Divino, que son muebles más comunes y después hay otras… una [mueblería] que compré un sofá una vez, era una casa en la calle Rivera, pero no me acuerdo como se llamaba.

—**Perfecto. Al momento de amoblar un espacio, ¿prefiere comprar muebles por unidad o recurrir a un servicio de interiorismo?**

—No, por unidad. Nunca recurrí a un servicio de interiorismo.

—**¿Por qué prefiere comprar por unidad?**

—Quizás por un tema económico, nunca tuve la posibilidad de llamar y decir ‘decorame todo este ambiente’.

—**Bien. Hace un momento mencionó que recordaba la marca Walmer, ¿cómo la conoce?**

—Primero la conocí porque yo vivía muy cerca del local de Montevideo, como a dos cuadras. Pasaba todos los días, venía del liceo o de facultad y me bajaba del ómnibus en la esquina. Al tiempo mi hermana entró a trabajar al local y ahí fui conociendo a Walmer un poco más.

—**¿Qué atributos asocia a Walmer?**

—En Walmer todo lo que veo me gusta. Bueno, no les voy a mentir, quizás no me gusta todo, todo. Pero tiene eso que cuando mirás una vidriera, una imagen, el cómo te presentan los muebles en una vidriera que te atrapa, me gustan los detalles, los colores que usan. Me pasa que cuando miro Walmer me gusta todo, pero hay algo que te lleva la mirada, me llama la atención… siempre hay algún detalle, algún rincón, algún elemento, siempre hay o una lámpara rara, o un sofá de un color que te llama la atención, mirás las vidrieras y te asombras, hay armonía, me da placer ver las vidrieras de Walmer. A veces son cosas muy modernas que no es lo que más me gusta, pero aun así me agrada verlo. Diría que Walmer es armonioso, agradable, llamativo, elegante y de diseño.

—**Y si Walmer fuera una persona, ¿cómo la imagina?**

—Elegante. Muy elegante.

—**¿Cómo sería la personalidad de esta persona?**

—Atrevido, pero a la vez sería clásico, tranquilo. Tranquilo con un toque atrevido.

—**¿Mujer o hombre?**

—No lo había pensado, no sé, podría ser ambos sexos. De edad ni muy joven ni muy viejo, cuarentón. Aunque me da la sensación de ser más hombre. Sí, sería un hombre cuarentón, elegante, atrevido y sería una persona que te sorprende, que no te aburrís nunca.

—**Si Walmer fuera un famoso, ¿cuál sería?**

—Si fuera un actor… no sé, para mí va por la edad, creo que sería este morocho divino que me encanta… George Clooney, es muy lindo y elegante (risas).

—**Perfecto ¿Recuerda haber visto publicidad de Walmer?**

—Sí, recuerdo.

—**¿En qué medio?**

—En redes sociales, creo que Instagram. En televisión nunca vi. Algo en revistas también vi.

—**¿Qué opina de esa publicidad?**

—Ya no me aparecen más en redes, fue una época. Recuerdo que era linda pero oscura, eso sí. Mostraban como ambientes con accesorios.

—**¿Considera que Walmer ha variado su identidad en este último tiempo?**

—No sé, creo que no.

—**¿Ha comprado un mueble en Walmer en los últimos diez años?**

—Sí, sí. Compré esté sofá qué estoy sentada. Fue solo este sofá.

—**¿Por qué eligió comprar en Walmer?**

—Quería un sofá bueno, fuerte y pensé que no iba a poder comprarlo por los precios que tiene Walmer y este estaba en un *outlet* recuerdo, y bueno lo compré ahí.

—**¿Cómo fue su experiencia de compra?**

—Bien, excelente.

—**¿Volvería a comprar en Walmer?**

—Sí, sí.

—**¿Por qué?**

—Porque me gustan los productos, me dieron una buena atención. El tema es lo económico, a veces. Pero los productos me encantan.

—**Perfecto, no tenemos más preguntas. ¡Muchas gracias por su tiempo!**

Entrevista a María Luisa

Entrevistado	María Luisa
Entrevistador/es	Belén Barros y Lucía Lorenzo
Modo de entrevista	Videoconferencia
Fecha	30 de noviembre de 2021
Lugar/plataforma	Google Meet

—**¡Hola!**

—¿Cómo están?, ¿cómo puedo ayudarlas?

—**Bien. Para comenzar la entrevista, ¿nos podría decir su nombre, edad y barrio?**

—Soy María Luisa, vivo en La Blanqueada y tengo 58.

—**¿Cuál es su ocupación?**

—Soy Ingeniera Tecnológico Prevencionista.

—**¿Ha comprado un mueble en los últimos 5 años?**

—Sí, sí.

—**¿Cómo percibe a las diferentes marcas de amoblamiento/mueblerías que están presentes en Uruguay?, ¿considera que en su oferta hay diferencias?**

—Considero que a veces miramos las marcas, y hay diferencias, a veces las marcas pesan mucho. A veces hay marcas que no son tan conocidas, pero que tienen un buen marketing y una promoción mucho mejor y parece que las [marcas] que tienen esa promoción son mejores. Me parece que las diferencias están en la publicidad, algunas tienen mucho y otras no tienen nada.

—**Bien, ¿a qué asocia al concepto de interiorismo?**

—Me parece que tiene que ver con el diseño de interior.

—**¿Percibe diferencias entre las marcas que ofrecen interiorismo a las que solo venden muebles por unidad?**

—Sí.

—**¿Por qué?**

—Las marcas que ofrecen interiorismo te dan como una propuesta de diseño. Incluso cuando vas a esas casas, tenés ambientes armados y en las otras que venden los muebles sueltos ni siquiera están pensados en la presentación para el cliente.

—**Bien. ¿Cuáles son sus motivaciones para comprar un mueble?**

—Creo que es la necesidad de cambiar un ambiente, redecorar o cuando un mueble es obsoleto sustituirlo por otros.

—**¿Qué atributos prioriza al momento de comprar un mueble?**

—Priorizo diseño y calidad.

—**¿El confort es un aspecto relevante al momento de elegir un mueble?**

—Sí, claro, sí, sí. Sí, es prioritario.

—**Según su opinión, ¿qué es el confort en un mueble?**

—Bueno, no solo la palabra confort la pienso en un sillón, en un sofá, pero confort también es la forma en que uno utilice el mueble que compró, una mesa o un placard. Es que el mueble sea adecuado, que sea adecuado, que sea compatible con el espacio de uno. Que no le cueste a uno poner las sillas en la mesa por ejemplo, o que las patas de una mesa no estén mal. Que sea apto, que sea adecuado, fácil, que sea cómodo. Confort lo asocio con cómodo y estético, pero más con cómodo.

—**Al momento de elegir un mueble, ¿busca que sea de diseño?**

—No, no.

—**¿Qué es un mueble de diseño para usted?**

—Un mueble que tenga unas líneas o un diseño que sea poco convencional y que se relacione con tal o cual diseñador. Pero hay muebles de diseño que están muy bonitos y que son confortables y hay otros que no.

—**¿Qué elementos cree que conforman la calidad de un mueble?**

—La calidad es lo que hace que el mueble se mantenga en las mismas condiciones o en buenas condiciones luego de un tiempo de uso prolongado.

—**¿Podría describir los pasos que da cuando decide comprar un mueble?**

—¡Uy! ¿Tenés un par de horas? (Risas). Primero pienso en un determinado mueble que busco, después salgo a ver y voy a las mueblerías. A veces no hay lo que yo busco, entonces selecciono, dentro de lo que hay, lo que más se parece a lo que busco y después empiezo a mirar esto mismo que estábamos hablando, el confort, el precio, el diseño, la calidad, todo eso. Después me quedo con dos o tres opciones de todo lo que vi, y ahí decido, pero seguro que no mando a hacer muebles, esa es la verdad.

—**Al momento de amoblar un espacio, ¿prefiere comprar los muebles por unidad o recurrir a un servicio de interiorismo?**

—Por unidad. Porque cuando llegué a ese punto, ya miré varias casas de interiorismo con anterioridad y me dieron ideas, ya tengo la idea en mi cabeza, entonces voy por unidad acercándome a eso que ya vi en las casas de interiorismo.

—**Claro. ¿Nunca recurrió a un servicio de interiorismo?**

—No por el momento, pero no lo descarto.

—**En ese caso, ¿preferiría ir a una marca de interiorismo o recurrir a un profesional particular?**

—Ah no, no, me es indiferente, puede ser un profesional o una marca.

—**En relación con las marcas de amoblamiento presentes en el mercado uruguayo, ¿cuáles recuerda?**

—Bueno recuerdo a Vivai, que es una marca más de diseño. Yo he comprado mis placares en Plakard, que no son de madera, son de un MDF… Hay otra marca que está en la rambla que tiene muebles muy lindos que no me puedo acordar del nombre…

—**¿Recuerda alguna otra mueblería?**

—Me acuerdo de Divino, pero no me gustan los muebles de Divino.

—**¿Por qué recuerda a Vivai y Divino?**

—Por publicidad. Divino está en todos lados, esa es la verdad.

—**¿Conoce la marca Walmer?**

—Ah, sí, sí. Es esa que les decía que no recordaba el nombre, ¿es la que está en la rambla?

—**Sí, estuvo un tiempo en la rambla, ahora se encuentra enfrente al World Trade Center de Montevideo Shopping.**

—Ah, sí, sí, la conozco. Claro que la conozco.

—**¿Cómo la conoce?**

—Por la publicidad más que nada. Vi publicidad en ¿cómo se llama? medios de papel, prensa y eso, pero nunca vi publicidad en digital.

—**¿Qué atributos asocia a Walmer?**

—Ellos tienen interiorismo, ellos tienen diseño, ellos te muestran espacios armados y te dan ideas.

—**¿Cómo describiría a Walmer con adjetivos?**

—Tope de gama, como en los autos (risas). Sí, así.

—**Si la marca Walmer fuese una persona ¿cómo sería?**

—Ah, puro glamour. Mucho glamour, así.

—**¿Cómo sería físicamente?**

—Muy elegante, muy elegante. Mirá, muy elegante, pero una elegancia como sofisticada. Elegante y sofisticado, eso.

—**¿Y si fuese un famoso?**

—¡Uy! Sería famoso como Sean Connery cuando era un poco más joven (risas).

—**¿Recuerda haber visto publicidad de Walmer? Ya mencionó en medios tradicionales…**

—Sí, sí. Pero en internet y en esas cosas no.

—**¿Vio publicidad de Walmer en prensa?**

—Sí, prensa, prensa.

—**Mencionó que vio publicidad de la marca, ¿qué opina de la misma?, ¿le gustó?**

—Sí, sí. Pero siento que en algún momento cambiaron esa forma de publicitarse y ya no lo hacen como antes. Yo había visto como un folleto, pero como que eso que hacían ya no lo quieren tomar más. Me da la sensación como si quisieran cambiar a otra forma de publicitar, por eso creo que hace mucho tiempo que no veo publicidad.

—**¿Considera que Walmer está pasando por un cambio de identidad?**

—Sí, claro.

—**¿Qué cambios identifica?**

—Bueno, la publicidad como mencionaba, me da la sensación que empezaron a apuntar a un público diferente. No tengo muy claro por donde va la marca ahora, hasta que no se muestren por donde van, los que estamos de afuera de la marca no podemos identificar. Me parece que hicieron como un *stop*, como para empezar un cambio, si es que es eso, pero ya no veo publicidad como veía antes. Me da la sensación que están esperando para salir con algo nuevo, pero no tengo muy claro qué, no sé qué camino.

—**Antes de este *stop* que menciona, ¿cree que la marca se había inclinado hacia las ofertas o a un público más amplio?**

—No sé, no lo tengo muy claro. Yo nunca vi ofertas de Walmer o promociones, bueno no sé ahora que lo pienso, capaz que sí. Yo más que nada noté como cambios en la publicidad y sobre todo en el último tiempo, dejé de ver lo que era antes. Más que nada vi como cosas nuevas que recibieron. Hay una casa que se llama Ai Haus que hace lo mismo, que muestra ambientes grandes, muestra sus muebles y bueno, eso. Pienso que Walmer no hacen promociones del tipo 3x2 o 2x1, recuerdo algo tipo rebajas del 15% en publicidad de Walmer, que creo que fue una cosa como para tener la atención de los clientes.

—**Claro. ¿Ha comprado en Walmer en los últimos diez años?**

—No, en los últimos diez años no. Hace mucho tiempo sí compré alguna cosa, por eso ahora la noto diferente, pero no les sabría decir bien qué es lo que cambió.

—**Excelente, no tenemos más preguntas. ¡Muchas gracias!**

Entrevista a Gilberto

Entrevistado	Gilberto
Entrevistador/es	Belén Barros y Lucía Lorenzo
Modo de entrevista	Videoconferencia
Fecha	1° de diciembre de 2021
Lugar/plataforma	Zoom

—**¡Buenas tardes!**

—Hola, ¿qué tal?

—**Bien. Para empezar ¿nos podría decir su nombre, edad y barrio?**

—Sí, claro. Soy Gilberto, tengo 48 años y vivo en Carrasco Norte.

—**¿Cuál es su ocupación?**

—Soy Gerente General del Hotel Cottage Carrasco.

—**¿Ha comprado un mueble en los últimos 5 años?**

—Sí.

—**¿Percibe que hay diferencias significativas entre las diferentes marcas de amoblamiento presentes en el mercado uruguayo?**

—Me parece que hay una variedad importante de oferta y de tipos de muebles relacionadas a la calidad y el precio.

—**¿A qué asocia el concepto de interiorismo?**

—Yo lo asocio mucho al diseño obviamente, pero también lo asocio mucho al diseño integral de todo el espacio. No únicamente a decir ‘te pondría una maceta y una planta acá’ sino que tomaría todo el espacio y lo haría con una unificación total desde piso, pared, techo, iluminación, textiles y artículos de decoración.

—¿Percibe diferencias entre las marcas que ofrecen interiorismo en comparación a las marcas que ofrecen muebles únicamente por unidad?

—Yo no tengo mucha experiencia en las grandes empresas que venden muebles. Siempre trabajé con decoradoras, pero no decoradoras de una empresa en sí. Si yo voy a un Bertoni y le doy un lugar o un ambiente por ejemplo, ¿me diseña todo el espacio? Me imagino que lo deben de tener ese tipo de servicio, siempre trabajé con decoradoras que no pertenecían a ninguna firma particular y ellas compraban, o mejor dicho sugerían, porque la decisión de compra en definitiva es nuestra. Se basaban en la oferta que había en plaza de diferentes empresas que venden muebles.

—Si una empresa ofrece la posibilidad de armar un espacio de forma integral, ¿cuál es su percepción de la misma?

—La encontraría más profesional. A mí me hace un poco de ruido el tema que ofrecen diseño en base a los muebles que ellos ofrecen, imagino que si uno va a una casa de venta de muebles es porque ese tipo de muebles es el que uno busca o le interesa, pero quizás quedás muy acotado a la oferta que tenga esa casa. Entonces no sé si es una opción que tomaría, quizás para un hogar sí, pero pensando en lo nuestro, que somos hotel, y que hemos decorado hoteles y que se necesita un tipo de mobiliario o estilo, quizás preferiría no casarme con una única empresa.

—¿Cuáles son los atributos que prioriza al momento de comprar un mueble para su vida personal?

—Sin decir en orden de importancia, primero diría calidad, y esto influye tanto a nivel personal como en la hotelería. Con calidad me refiero a duración de un mueble en sí. Me pasa en hotelería si el mueble no es de alto tránsito o antiterrorista, como le decimos nosotros, o sea que acepta cualquier tipo de uso o mal uso. Entonces me importa mucho esa durabilidad y lo aplico también para mi casa. Tampoco pretendo que sea eterno, no es como antes, como en la casa de mis abuelos que uno compraba el sillón y ese sillón pasaba de generación en generación. Hoy por hoy, uno también busca una renovación más rápida que antes, pero si busco algo que tenga por lo menos una durabilidad de aunque sea cinco o seis años. Después, otra cosa que me interesa mucho en las empresas de mueblería es la posible reposición de lo que uno compra. Quizás esto es muy específico de la hotelería, el rubro en el que estoy, pero a veces nos ha pasado que de repente uno compra un estilo o una línea específica y después

cuando se tiene que renovar algo, esa línea ya no está o ya no viene, y ahí uno tiene que empezar a evaluar si cambiar todo porque ese mueble ya no está. Nos pasa que compramos 70, 80 o 100 mesas de luz y después se te rompen dos y tenés que andar cambiando todo… Pero resumiendo, creo que tengo en cuenta la calidad en cuanto a duración, estilo y variedad, es bien importante que haya una buena variedad.

—**¿En qué circunstancias compra muebles? Por ejemplo cuando los muebles se rompen, se desgastan, pasan de moda…**

—Sí, por esas tres básicamente tanto en la vida personal como en el hotel. Después lo otro por lo cual puedo comprar muebles es por necesidad, que de repente para un evento específico te pidan algo y ahí uno dice 'bueno, no lo tenía contemplado', por ejemplo comprar mesas altas y butacas para hacer un evento. Si bien los espacios del hotel están amoblados y decorados, en función de algún comentario o sugerencia también puede surgir una nueva necesidad de comprar. Pero indudablemente por renovación o por desgaste son las razones principales por las que compro muebles.

—**¿Entiende que el confort es un aspecto relevante al momento de elegir un mueble?**

—Sí, sí, es fundamental. Obviamente lo veo reflejado en una silla o un sillón o algo que utilice personalmente, pero muy diferente es una lámpara que uno no le encuentra confort a eso, pero sí entiendo tiene que ser relevante. Si algo es muy bonito, pero realmente es impráctico porque es totalmente incómodo de usar, lo descarto totalmente.

—**¿Cuál es su definición de confort? Recién mencionaba que un mueble sea práctico, cómodo…**

—Sí… Yo creo que el volumen también hace al confort, algo muy grande y grotesco deja de ser confortable, por lo menos a la vista. Pero entiendo que el que se amolde a uno, o que tenga la altura correcta, ya sea para sentarse o para usarlo como mesa. Si bien existen medidas estándares para todo eso y a veces en algo original está el gusto o la variedad, tampoco puede ser una mesa que tenga que medir 80 o 85 y me parezca preciosa una que mida 95 pero es impráctica, entonces me parece fundamental que se adapte a las medidas universales de ciertas cosas, eso también hace al confort.

—**Al momento de elegir muebles, principalmente para su vida personal, ¿procura que sean muebles de diseño?**

—Buena pregunta. En lo personal, no sé si me gustan que sean de diseño, bueno sí, va de la mano. Me gusta que no sean muebles tan vistos o tan repetitivos, no sé si eso se considera que sean muebles de diseño, pero sí me gusta elegir cosas que suelen ser un poco únicas o que no se ven en tantos lados. Yo soy más veterano que ustedes, pero me pasaba que todos los que nos casábamos en la misma época teníamos todos los mismos muebles, uno hacía la lista del colectivo en un lugar de muebles y después ibas a otra casa de muebles y estaban todos los mismos muebles, pero bueno ta. Que sean diferentes o de diseño es bueno.

—**¿Podría describir los pasos que da cuando decide comprar un mueble?**

—Lo primero que hago es empezar a buscar en sitios web, bueno ahora busco mucho en Instagram, busco ambientes o situaciones que me muestren como se ve hasta encontrar algo que más o menos me agrada. Y cuando uno hace esas búsquedas te empiezan a saltar automáticamente publicidades de sitios y lugares y ya te van guiando todo ese tipo de cosas. En general, lo primero que hago es salir a buscar ideas, no tanto en sitios de decoración, sino que empiezo a buscar muebles, o fotos o imágenes en diferentes webs. Después un poco en base a las diferentes empresas donde he estado comprando muebles, a veces mando alguna foto a esos lugares para que me sugieran algo parecido a eso. Si es algo más grande ahí si busco apoyo con la diseñadora o la decoradora de interiores. Después de todo eso empiezo un poco a decantar por el precio.

—**Al momento de amoblar un espacio para su vida personal, ¿prefiere recurrir a un servicio de interiorismo antes que comprar por unidad?**

—Sí, prefiero.

—**¿Por qué?**

—Por esa idea de que todo tenga una unidad. En mi caso personal y particular, teníamos un espacio en la casa que no le dábamos uso y la verdad es que, consultando con una decoradora nos cambió totalmente el criterio que nosotros teníamos pensado para eso, porque pensó en algo que a nosotros no se nos había ocurrido y no se nos iba a ocurrir, y tanto es así que nos cambió toda la distribución de la casa en base a ese espacio porque cerró pasillos, cerró el hall y pasamos a vivir en un espacio que antes no lo usábamos para nada en base a ese diseño. En base a lo que diseñó para ese espacio particular, terminamos diseñando toda la planta baja de la casa. Si bien lo había hecho a nivel laboral [servicio de interiorismo], nunca lo había hecho en mi casa y me pareció que fue algo bastante productivo, más allá que terminó saliendo un poco

más caro, porque en el 'ya que estamos' terminamos haciendo alguna cosita más que no estaba previsto, pero el producto final fue diez veces mejor de lo que yo hubiera hecho personalmente yendo a alguna casa y eligiendo por separado. Al quedar algo totalmente analizado y estudiado, quedó muchísimo mejor.

—**¿Qué aspectos considera esenciales en un servicio de interiorismo?**

—Bueno, la creatividad me parece fundamental para la persona que esté haciendo el diseño. Pero creatividad que no sea loco y que te pinte una pared de amarillo, creatividad en el buen sentido, de saber aprovechar el espacio. También que se maneje la propuesta de ese diseño en base a un perfil económico y que no se descuelgue; que si querés diseñar un cuarto luego no te vengan con una propuesta que parezca Versalles (risas). También es importante que sea algo acotado en presupuestos, por más que uno le diga 'voy a gastar 1.000, 5.000 o 20.000' es necesario que se haga algo razonable y realista. Que haya flexibilidad, si hay algo que me gusta como cliente es que digan 'te lo modifico pero pensé también en esto', esa accesibilidad me parece importante. Una vez que uno tenga el proyecto hecho y el diseño, es importante el poder ver muestras, o algún buen dibujo, o un buen *render*, que uno pueda tangibilizar eso. A veces uno no tiene la experiencia tan ágil para decir 'acá me imagino una biblioteca'; lo tiene en la cabeza el diseñador, pero para uno es imposible visualizarlo, por lo que el poder tangibilizar el proyecto me parece bueno. Y finalmente tener una buena planificación, volviendo a mi experiencia particular reciente, si bien el resultado final fue muy bueno, en el medio me pareció que hubo errores y cosas que hubo que rehacer porque el proceso del trabajo no estuvo bien planificado. Es difícil evaluarlo a *priori*, pero si la persona te manifiesta el orden de cómo se llevará a cabo el proyecto, me parece que suma y mucho.

—**Excelente. ¿Qué marcas de amoblamiento/mueblerías presentes en el mercado uruguayo recuerda?**

—Bueno recuerdo Bertoni porque he trabajado con ellos, Vivai que no sé si sigue existiendo, Walmer a pesar de que nunca lo usé pero paso por la rambla a diario y lo tengo registrado. No sé si Divino entra dentro de esto, pero alguna vez hemos comprado algo en Divino para el hotel por practicidad, también en el Geant hemos comprado muebles de jardín, Mar Abierto, Champagne que tampoco sé si sigue existiendo… y por ahí.

—**Recién mencionó a Walmer y que la conoce por su ubicación…**

—Sí.

—**¿Qué atributos asocia a Walmer?**

—Increíblemente las veces que hemos usado interiorismo, a nivel de hotel y a nivel personal, no sé por qué nunca he cotizado con esa empresa. Quizás en mi cabeza la tengo como algo muy sofisticado, como sofisticado pero a su vez no tan… moderno. Moderno no es la palabra porque tiene algunas cosas modernas, pero no encuentro… no sé, no encuentro la palabra para definirlo y decir el 'porqué no Walmer'. Ni siquiera entré al local, no sé si es por la ubicación del local o por las veces que paso y miro por la vidriera que me parece que son cosas que las asocio para mis padres, mis tías, no sé, tengo ese preconcepto.

—**Bien. Si Walmer fuera una persona, ¿cómo sería?**

—Buena pregunta esa (risas). Me lo imagino mayor. Mayor y petiso. No sé por qué me lo imagino petiso (risas) pero eso es lo que se me viene a la cabeza. ¿Walmer es un apellido de alguien?

—**No.**

—Ah, entonces me lo imagino hombre. Hombre de traje, de gorro, galera, pero hombre mayor.

—**Bien. ¿Recuerda haber visto publicidad de Walmer?**

—No, no recuerdo haber visto publicidad.

—**¿Identifica un cambio en la identidad de Walmer en los últimos años?**

—Al no haber comprado ni haber entrado, no sé mucho. O sea sé que hubo renovación de algo porque lo vi en el local de la rambla, ¿no? Pero no sabría decir si ha habido una renovación. La verdad que no sé. Sí sé que hubo algo de obra o refacción ahí en la rambla, pero no sé si eso implicó un cambio de líneas o de nuevos diseños o de nuevas cosas.

—**Volviendo a su percepción de Walmer, ¿podría afirmar que Walmer se ha quedado en el tiempo?**

—Quizás por la percepción que tengo de la marca, hoy te tendría que decir que sí. Sí, sí la noto así.

—**Perfecto, no tenemos más preguntas. ¡Muchas gracias!**

Entrevista a Samuel

Entrevistado	Samuel
Entrevistador/es	Belén Barros y Lucía Lorenzo
Modo de entrevista	Videoconferencia
Fecha	2 de diciembre de 2021
Lugar/plataforma	Zoom

—**¡Hola!**

—¿Cómo andan?

—**Bien. Para comenzar nos podría decir nombre, edad y barrio**

—Bien, soy Samuel, tengo 36 años y vivo en Pocitos.

—**¿Cuál es su ocupación?**

—Soy Asesor de Inversiones, trabajo en bancas privadas.

—**¿Ha comprado un mueble en los últimos 5 años?**

—Sí.

—**¿Considera que las marcas de amoblamiento presentes en Uruguay presentan diferencias significativas entre ellas?**

—Yo creo que algunas sí, creo que hay un tipo de mueble que uno lo encuentra normalmente por la calle Rivera, que son mueblerías que están una al lado de la otra que tienen más o menos un precio y tienen una calidad similar porque son importados, en general de China o algunos de Brasil, y como digo, suelen tener un precio similar y si voy a buscar un sillón, sé que por 1.000 dólares consigo un sillón y a todos los lugares que entre voy a tener una alternativa más o menos similar en cuerina, lindo y que tenga ese precio. Después saltás a otro nivel que es más BoConcept, Viasono, Vivai, Walmer… ese tipo de marcas que son para mi gusto un poquito de más nivel y obviamente de otro tipo de precio. Vivai por ejemplo, vos entrabas y veías el mismo sillón que te parecía haber visto en calle Rivera por 1.000 dólares que al contrario, en Vivai tal vez sea cuero original pero vale 10.000 dólares.

—**¿A qué asocia al concepto de interiorismo?**

—¿Interiorismo? Al diseño de interiores, o sea al cómo lograr de que a través de la compra de diferentes productos y de pintura se pueda armar y lucir un ambiente.

—**¿Percibe diferencias entre las marcas que ofrecen interiorismo a las que solo venden muebles por unidad?**

—Sí, de hecho una cosa que valoré de Acher, que mi cocina la hice ahí, no sé si va directamente con la pregunta, pero me gustó mucho que aportaran un diseño de cómo iba a quedar la cocina, me hicieron una especie de modelo 3D donde ubicaron los diferentes productos. Está bueno eso de que a través de fotos o modelos uno pueda ir probando diferentes productos. Todo esto suma un valor, en el resto de marcas no sé si lo ofrecen o no, pero me parece que es un valor agregado, sí.

—**¿Cuáles son sus motivaciones al momento de comprar un mueble?**

—Principalmente por uso, o sea se me rompe el sillón, se me rompe o se me queda vieja la cama o se me abulta la cama, se me rompe un mueble, un estante o lo que fuere. Sin embargo, por ejemplo ahora, dentro de poquito, voy a hacer una determinada reforma en mi casa y voy a comprar muebles porque ta, porque en el 'ya que estoy' gasto; la reforma es funcional, pero ta, ya que estoy cambio los muebles.

—**Excelente, ¿qué atributos prioriza al momento de comprar un mueble?**

—Bueno, yo soy de los que piensa que si voy a comprar un mueble tiene que durar, o sea, no me lo voy a comprar para dentro de dos años cambiarlo, así que la calidad tiene que ser buena, tiene que ser cómodo, o sea la parte funcional me importa mucho, si es un estante que resista lo que tiene que resistir, que la madera sea buena, o una cama que sea cómoda, el colchón que banque todo lo que tiene que bancar. La calidad es como lo primario y lo segundo es que estéticamente se vea bien, o sea me gusta que sea lindo.

—**¿Entiende que el confort es un aspecto relevante?**

—Sí, mucho. De hecho no puse precio porque si va a durar mucho, es de buena calidad y es lindo, pago.

—**Para usted, ¿qué significa confort?**

—Es que te hagan sentir bien, yo creo que para mí el confort se vincula más al aspecto funcional, cómodo, entiendo capaz que para mi esposa también se vincula a que se vea lindo, a

que se sienta a gusto. En realidad, creo que para todos el confort es lo mismo pero ta, capaz yo lo pienso por el lado funcional y para otras personas capaz sea el lado estético.

—**Al elegir muebles, ¿procura que sean de diseño?**

—Prefiero muebles de diseño, sí. Primero que sea cómodo pero una vez que sea cómodo, prefiero el diseño.

—**¿Qué es para usted un mueble de diseño?**

—Es una excelente pregunta… pero para mí es que se tenga que ver bien, a mí me gusta particularmente el estilo minimalista y algo que se vea limpio, algo que no tenga una cargadera de botones, ni de texturas, sino que algo sea más limpio, de pies simples, de textura simple, que sea de un color más clásico, normalmente puede ser blanco, negro, gris, me gustan por ese lado.

—**¿A qué asocia la calidad de un mueble?**

—Con calidad lo asocio a la durabilidad de un mueble. Tiene que ver con duración y resistencia; por ejemplo si le tiro alguna cosa que lo pueda manchar, que salga esa mancha; si apoyo mucho peso que ese mueble que no se me abulte o se me rompa en ese lugar específico; que los nenes puedan saltar arriba mientras juegan y que yo pueda estar tirado viendo una película. Básicamente que durante los primeros cinco o seis años de vida ese mueble no me tiene que dar ningún tipo de problema.

—**¿Podría describir los pasos que da cuando decide comprar un mueble?**

—Bien. Cuando elijo comprar un mueble en general puedo hacer un pequeño *research* por internet, viendo algunos lugares que me gusten para ver si hay algo que esté bueno, comparo sobre todo a nivel de diseño y a nivel de precios en caso que estén muy por arriba de lo que busco, y después normalmente voy a un local que me gusta y compro. No soy mucho de vagar entre locales; podría ver en internet y elegir uno u otro dependiendo de alguno de los productos, pero después voy a terminar yendo al local. En general voy a locales que me brindan más confianza, como Viasono, donde todas las camas las vengo comprando hace varios años ahí y ta, si tengo que comprar una cama voy a Viasono, si tengo que comprar un sillón ahí veré si voy a Vivai o BoConcept, ahí tendría que hacer *research*.

—Y al momento de amoblar un espacio, ¿prefiere comprar muebles por unidad o recurrir a un servicio de interiorismo?

—Prefiero recurrir a un servicio. Pero por ejemplo, ahora que voy a hacer una reforma estoy contratando una arquitecta que también es diseñadora de interiores y ella me hace la parte estructural y aparte me hace la parte de interiorismo, pero si una marca también me podría resolver todo sería buenísimo.

—Entonces, ¿prefiere una marca o un profesional particular para el servicio de interiorismo?

—En mi caso particular un profesional porque ya implican otras cosas, entiendo que si voy a un lugar específico con una marca y me puede solucionar todo esto, también es válido. Mientras me de las soluciones que necesito, tienen igual valor.

—¿Qué aspectos considera esenciales en el servicio de interiorismo?

—Para mí hay un tema de tener criterio (risas), justamente lo que tiene que ver con adaptarse al presupuesto y con las posibilidades de cada cliente. Dentro de una línea, como uno puede plantear en base a un presupuesto y en base a las posibilidades… porque hay paredes que no se pueden tirar o no se puede estar un año de obra, porque te pueden decir 'hacemos esto' pero resulta que con esa propuesta no tengo mi casa durante ocho meses; por lo que me parece que el criterio es importante, saber ajustarse y decir 'bueno, esta es la realidad del cliente a nivel económico y a su horizonte temporal, voy a ver qué le propongo para cumplir con las expectativas'.

—¿Qué marcas de amoblamiento/mueblerías presentes en el mercado uruguayo recuerda?

—Bueno algunas ya las mencioné, Viasono… Vivai… Walmer… BoConcept… (piensa en voz alta) ¿Cómo se llamaba esta que fui hace poco? que estaba en la calle Rivera… bueno no me acuerdo. Y también tengo en mente a Divino, pero esa no es de diseño.

—¿Por qué recuerda estas marcas?

—Básicamente las recuerdo por ser cliente o por haber ido a la tienda y también por haber ido a ciertos edificios donde veo que los mobiliarios son de esas empresas.

—¿Cómo conoce a Walmer específicamente?

—A Walmer lo conozco primero que nada por la ubicación, en el local de la calle 26 de Marzo que es llamativo, y conozco a los dueños que tienen el mismo apellido que yo, pero no somos familiares (risas). Pero no lo conozco mucho por sus productos, siendo sincero.

—**¿Qué atributos asocia a Walmer?**

—Me parece que es una marca de buena calidad, me da la sensación que es un diseño más de un corte americano más que un corte italiano o europeo. Me suena a un corte un poco más moderno. Me parece una marca que va al mismo nivel de precio de Viasono, BoConcept o Vivai, o sea no es un Divino, es una marca más cara.

—**Si Walmer fuera una persona, ¿cómo se la imagina?**

—Me lo imagino un turista, no lo veo como Divino que es re uruguayo. Me lo imagino una persona joven, de mediana edad, de unos 40 años; joven no, adulto. Tengo la visión como de un americano, con educación pero un poco más vinculada a los números que a la creatividad, tipo alguien como más cuadradito, pero muy prolijo. Es un tipo que le gusta la prolijidad, estar siempre pulcro, siempre limpio. En cuanto al diseño, no es muy jugado, es más clásico.

—**Bien. ¿Recuerda haber visto publicidad de Walmer?**

—No.

—**¿Considera que Walmer ha variado su identidad o valores en los últimos años?**

—No puedo decir que es lo que ha variado, no sé. Lo que sí me ha generado es otra presencia, por lo menos con la inauguración del nuevo local ahí en 26 de marzo, me da la sensación que buscan cambiar, por lo menos apareció en el espectro, antes no estaba y ahora sí. No sé si ha variado la identidad pero por lo menos apareció.

—**¿Ha comprado en Walmer en los últimos diez años?**

—No, no.

—**¿Por qué? ¿Alguna razón en particular?**

—No sé por qué la verdad.

—**Bueno eso sería todo, no tenemos más preguntas. ¡Muchas gracias!**

Entrevista a Noemí

Entrevistado	Noemí
Entrevistador/es	Belén Barros y Lucía Lorenzo
Modo de entrevista	Videoconferencia
Fecha	3 de diciembre de 2021
Lugar/plataforma	FaceTime

—**¡Hola!**

—¡Hola chicas! ¿Cómo están?

—**Bien, bien. Para empezar, ¿nos podría decir nombre y edad?**

—Soy Noemí y tengo 69 años.

—**¿Dónde vive?**

—Bueno, en realidad soy argentina pero vivo en Punta del Este.

—**¿Cuál es su ocupación?**

—Soy Arquitecta.

—**¿Ha comprado un mueble en los últimos 5 años?**

—Sí.

—**¿Cómo percibe la oferta de las diferentes marcas de amoblamiento presentes en Uruguay?**

—Bueno, yo la verdad que ya hace muchos años que me casé con Walmer. Hay muchos negocios que no tienen el nivel de Walmer, por ejemplo está BoConcept, que es otra cosa y para mí tiene menos nivel, está Wilson Tobal que tampoco me gusta. Lo que conozco de la oferta de Uruguay es de Montevideo y Punta del Este, y sé que hay gran variedad de ofertas, desde diseños lindos y muy económicos hasta diseños de un muy buen nivel. Claro, para mí hay variedad, lo que tiene Uruguay y para mí es muy interesante, es que importa desde todo el mundo, entonces es como una vidriera del mundo; tal como ocurre en todos los países, hay una gran calidad de variedades, de diseños, de gustos. Yo soy Arquitecta y tengo que respetar a los

demás, pero está Porto que no sé si sigue existiendo, que tiene distintos estilos, hay marcas con estilos más recargados, más tradicionales. Por ejemplo, dos empresas que compiten sin duda, son por un lado Vivai y por el otro lado Walmer. Walmer tiene una selección de diseño, mantiene una línea que sorprende. Yo tengo dos hijas arquitectas y un yerno arquitecto también; con nuestro estudio hemos ido a la Feria de Milán varios años y sucede que, conociendo los productos de Walmer, sinceramente, no encontramos nada que nos sorprenda en esas ferias, porque casi siempre Walmer se adelanta a las ferias y tiene los productos antes de la feria. Vivai es de estilo más ecléctico, más mezclado. Y a nosotros como estudio y personalmente también, nos gusta mucho más que sea depurado… realmente el lujo no está en que sean materiales de no sé, piel de zorro en un sillón ni en telas con brillo, para mí el lujo está en que sea de muy buena calidad, excelente diseño, calidad en los materiales, por ejemplo en las telas, que sean telas excelentes.

—**Bien. ¿A qué asocia el concepto de interiorismo?**

—Bueno, el interiorismo es realmente una profesión. Nosotros dentro de la arquitectura aparte de construir, también hacemos interiorismo porque nos da placer el empezar una casa desde los cimientos y terminar colocándole las cortinas, los espejos, las alfombras y los muebles; es fantástico. Pero no cualquiera puede ser interiorista, hay que formarse, hay que depurarse, hay que pulirse, sobre todo cuando uno tiene la formación de arquitecto y ve el resultado de los diseñadores italianos en los muebles que es sorprendente. Los italianos particularmente son magníficos.

—**Entonces, ¿percibe diferencias entre las marcas que cuentan con interiorismo frente a las que sólo venden muebles por unidad?**

—Sí, nada que ver, totalmente, claro. Yo pienso que le ofrezcan interiorismo al cliente es una tabla de salvación. Un cliente que no tiene idea, por ejemplo un médico o un abogado, entra a un departamento y lo ve blanco, despojado, pelado, por más que le ponga un mueble sigue exactamente con ese espíritu. Si vos le ofreces interiorismo al cliente, le ofreces magia, y eso es estupendo; siempre y cuando tengas una buena formación, sino puede ser un mamarracho.

—**Desde su perspectiva personal, ¿cuáles son sus motivaciones al momento de comprar un mueble?**

—La primera es la necesidad, que lo necesite. Si yo necesito un vajillero, busco un vajillero. Ahora, ¿qué puede pasar? Y esto también lo he visto en mucha gente que ha comprado a la par

mía en Walmer: pasa que van por un vajillero, se imaginan con los diseños, buscan algún diseño que les sea acorde con lo que ya tienen, y el interiorista, de Walmer por ejemplo, los acompaña y le indica que es lo que le puede quedar mejor y cómo lo puede combinar con luces, espejos, cuadros y de seguro esa persona compra algo más, porque todo lo que ofrece Walmer es tan lindo y probablemente se sienta seguro con algo más. La motivación entonces, es la necesidad en primer lugar y después para concretar la compra, el convencimiento de que se enamora uno del diseño.

—**¿En qué circunstancias compra muebles?**

—Cuando te mudas es clave, es un momento clave, suele ser el momento más importante o si te construiste una casa y la estás terminando y querés renovar lo que tenés. Con la pandemia se dio un fenómeno que la gente estuvo mucho tiempo en su casa, y antes venía arrasando la tendencia a viajar por el mundo y la gente se gastaba el dinero que tenía ahorrado o guardado en viajes, pero con el tema que hubo que quedarse en las casas, todo el mundo empezó a ver que no estaba linda la casa, que quería disfrutar de cosas nuevas, entonces se generó una corriente de consumo muy importante, no solo en los muebles de livings y comedor, poltronas, sino que se dio también en los amoblamientos de cocina; sucedió eso de querer cambiar todo.

—**Claro. Antes mencionaba que los atributos que más prioriza al comprar un mueble son la calidad y el diseño ¿hay algún otro atributo que también priorice?**

—Yo priorizo el cómo me atienden, es fundamental que la persona sea empática con el que llega. Priorizo la garantía que tiene el mueble también. Si ya conozco cómo se maneja la logística del lugar, me parece sumamente importante. Por ejemplo si nos referimos a Walmer, yo digo que tiene una logística tan bien formada… entre que los muchachos vienen [vestidos] de negro, solo con el logo de Walmer, y se manejan como duendes (risas), vos ni te das cuenta que los tenés trabajando en tu casa, te dejan todo bien colocado, todo acorde a los planos, saben movilizar el producto, no lo arruinan, si llegan a tener algún pequeño detalle lo solucionan, si es mueble con mecanismo te lo dejan funcionando muy bien.

—**¿Entiende que el confort es un aspecto relevante a la hora de comprar un mueble?**

—Sí, sobre todo para la sillonería y para que las sillas, que puedan arrimar a la mesa y que no se encuentren con las patas, eso es fundamental en el confort; y todo lo que es sillonería ni que hablar.

—**¿Qué significa confort para usted?**

—Para mí confort es que yo me siente en un sillón y que sea realmente mullido, que sea anatómico, que la tela sea agradable al tacto, que te guste pasar la mano por los cueros, los buenos cueros me parecen espectaculares también. Sabés que vienen niños a la casa de uno y encuentran algo y no estás desesperada porque te están arruinando los muebles, sino que le pasas un trapito y te queda increíble, eso es confort también. Confort es que las luces sean adecuadas, que no estés sentada en un sillón y te de la luz en la cara. En una mesa de comedor que las patas te dejen arrimar la silla y no te estés golpeando, eso me parece que es parte del confort.

—**¿Y qué es un mueble de diseño según su opinión?**

—Vos podés ver muebles de diseño que sean superlativos y que no se compongan con lo que vos tenés en tu casa. Pero independientemente de eso, un mueble con buen diseño tiene que funcionar bien, tiene que ser innovador en cuanto a lo que te está ofreciendo estéticamente y tiene que tener buena calidad; si es laqueado, que no tenga ningún tipo de defectos, que los herrajes funcionen bien, que las bisagras, si vuelcan puertas, funcionan perfecto. Todo eso es parte del diseño. También que el que sea innovador es fundamental.

—**Recién mencionó que los muebles de diseño tienen que tener buena calidad, ¿qué es la calidad de un mueble para usted?**

—Bueno, la calidad constituye los elementos que lo componen, cómo está materializado, en qué elementos está materializado ese mueble. Por ejemplo, si tomamos un vajillero, que es el que tiene más elementos ¿no?, tiene que ser de buena madera, excelente si es de madera lustrada, permanentemente hay tendencias dentro del tono de las maderas que se utilizan, el tipo de madera… entonces, que esté acorde a la tendencia, que sea un mueble de vanguardia, que la madera sea de primera calidad, que los lustres sean excelentes, que sean resistentes, ahora están todas las lacas poliuretánicas que colaboran mucho, que sean excelentes los herrajes, que sea excelente el interior. Yo por excelencia te digo que sean muebles que respondan al uso, que no se desarmen, que no se descolen, que no haya inconvenientes; si tiene patas cromadas, que el cromado no tenga poros, que no tenga defectos, todo eso es calidad. Eso respecto a un mueble vajillero, pero si es respecto a la sillonería tiene que tener muy buena estructura, es muy normal que la gente y sobre todo los jóvenes se sienten en los posabrazos de los sillones, entonces que sea una estructura resistente, que si se sientan no se deforme, que

dure a través del tiempo. No te digo que dure eternamente porque no es conveniente, pero que dure lo razonable. Yo conozco familias y amigos que me han comentado 'mirá, vos sabés que me compré tal sillón en Walmer, y cenamos todas la noches en el living en este sillón con nuestros hijos y está estupendo; hace cinco años que lo compré y está como nuevo', y para mí eso es calidad.

—**Claro. Por otro lado, ¿podría describir los pasos que da cuando decide comprar un mueble?**

—Bueno, dado que yo soy Arquitecta tengo una idea y ya conozco lo que hay en el mercado, entonces no hago lo que en la jerga se dice 'hacer calle', que es ir a recorrer a ver qué es lo que hay. A esta altura, uno ya conoce. Entonces ya con ese conocimiento previo, elegimos a dónde vamos, tratamos de buscar y de encontrar en ese lugar que nos gusta, porque no es cuestión de, qué se yo, pasarte una semana buscando muebles. A partir de ahí, puedo elegir por catálogo, porque si vos ya conocés la casa que te atienden, sabés con qué estándares de calidad se manejan y eso ya te abre el camino. Hay que ver para dónde es el mueble que querés elegir, pero seguro lo ofrece la casa que vos ya tenés seleccionada. Por eso es muy importante fidelizar al cliente, es muy importante, porque entonces el cliente vuelve automáticamente, eso es lo que me pasa a mí con Walmer.

—**Bien. ¿Qué aspectos considera esenciales en un buen servicio de interiorismo?**

—Bueno, primero que la persona que te viene a atender sea una persona que desea atenderte, que no esté con el celular, prestando atención acá o allá, que el cliente le hable y esa persona esté mirando para otro lado. Primero eso, que el que te atiende esté con todos los sentidos para atenderte. Yo creo que un vendedor o un interiorista se da cuenta si el cliente entra simplemente a mirar y a pedir precio o si está buscando que lo atiendan y que le digan qué es lo mejor para su casa. Cuando uno atiende a un cliente le da lo mejor de uno, es así, yo como arquitecta lo vivo, pero siempre y cuando el cliente venga realmente interesado en comprar. Cuando voy a un lugar de interiorismo busco que me brinden toda la simpatía, todo el amor, que se interesen, que te digan 'cómo es el lugar dónde usted necesita poner' o que te pregunten '¿qué otros muebles hay?, ¿hay luz natural?, ¿hay ventanas?', o sea que se interesen realmente y que te asesoren.

—**Con respecto a la marca Walmer que ya mencionó con anterioridad, ¿qué atributos asocia a esta marca?**

—Bueno, yo creo que Walmer es todo un equipo de gente, no solo acá en Uruguay, sino también en Argentina, que tienen mucha formación en cuanto a interiorismo y tiene mucha seriedad en la atención. Los que atienden, tienen hasta visualmente un estilo, no usan ropas con colores brillantes que sea más vedette el vendedor que lo que muestran, sino que al estar todos de negro se vuelve más como un espíritu orientador, se pierde un poco la persona. Tienen ideas, consejos y asesoramiento sumamente adecuados, muy de vanguardia, que sorprenden, que encantan. Después que se hace la compra hay una postventa excelente, porque te atienden si hay reclamos y siguen conectados con el cliente. Si nos faltan completar cosas, uno llega al local de nuevo, y están totalmente en onda de lo que tenés en tu casa, y te aconsejan claramente y con muy buen gusto que es lo que conviene que vos sigas incorporando. Aparte la amplia selección de los productos es lo que yo veo como cliente que está como envolviendo todo eso, rodeando todo eso, dándole la estructura; el andamiaje que consiste en tener un local de locos, hermosísimo y previo a que el local esté excepcional es la selección en el mundo de los productos, es que son buenísimos y es de lo mejor que hay en el mundo en cuanto a diseño, entonces todo hace de Walmer una marca muy convincente.

—**Y si Walmer fuera una persona, ¿cómo se la imagina?**

—¿Si fuera varón o si fuera mujer?

—**Como se lo imagine.**

—Si fuera varón te diría que como un actor de cine, churro, hermoso… (risas), vibrante, siempre en movimiento en cuanto a deportes, innovador, creativo. Así sería esa persona.

—**¿Y si tuviera que decir un actor específico?**

—¡Ay! A ver… yo tengo miedo de decir un viejazo, ¿viste?

—**No es problema.**

—Qué se yo, un Brad Pitt podría ser (risas).

—**Perfecto. ¿Ha comprado en Walmer en los últimos diez años?**

—Sí, sí, sí. Para mí el lujo está en el diseño y en la calidad, ese es el lujo que a nosotros como arquitectos nos gusta ofrecer, y eso es lo que hemos encontrado en Walmer y por eso también somos clientes de Walmer.

—**¿Considera que Walmer Uruguay ha variado su identidad y valores en los últimos años?**

—Siento que hubo una debacle en la que no se sabía qué hacer, la crisis fue mundial, hubo muchos problemas de recesión para todo el mundo y recuerdo que en Walmer habían ingresado productos que no tenían nada que ver y era un disloque tener eso en los locales, y nos llenó de pena a todos. Pero creo que está remontando de nuevo, o eso parece; está volviendo a ser Walmer. Sí, volvimos a ser Walmer, hablo de que volvimos a ser Walmer en plural, porque lo tenemos un poco en la médula, nos ha conquistado de tal manera por su conducta, por su forma de manejarse con los productos que nos ofrecen, se forma como una familia entre el cliente y la empresa, y eso es fantástico. Creo que Walmer empezó a remontar de nuevo.

—**¿Qué aspectos la motivan a consumir mobiliario de alta gama?**

—Creo que ya es parte de la conducta del estudio nuestro, cuando vos te formás y te encanta manejarte de esa manera, buscás la alta gama porque es donde encontrás calidad, encontrás garantía, buen diseño. No es comprarse una silla para que en dos años esté todo el tapizado pelado o esté moviéndose, que pierda estabilidad, nada de eso.

—**Genial, eso sería todo. ¡Muchísimas gracias por su tiempo!**

Entrevista a Laura

Entrevistado	Laura
Entrevistador/es	Belén Barros y Lucía Lorenzo
Modo de entrevista	Videoconferencia
Fecha	4 de diciembre de 2021
Lugar/plataforma	Zoom

—**¡Hola!**

—¡Hola! ¿Cómo las puedo ayudar?

—**Para comenzar, ¿nos podría decir su nombre, edad, ocupación y departamento?**

—Me llamo Laura, tengo 51, soy ama de casa y nací en Montevideo, pero vivo en Punta del Este.

—**¿Ha comprado un mueble en los últimos 5 años?**

—Sí.

—**¿Cómo percibe la oferta de las diferentes marcas de amoblamiento que están presentes en Uruguay?**

—Me parece que hay una gran competencia. ¿Estamos hablando de diferencias en la calidad de los muebles?

—**Sí, las diferencias que identifique en las marcas de amoblamiento.**

—Creo que hay una competencia enorme en la oferta de marcas de muebles que tenemos hoy en día. ¿Cómo las diferencio unas de otras? Quizás hay marcas de muebles económicos con público determinado, y tenemos otras ofertas de muebles de otro estilo, con más diseño, como con más confort, con mejor gusto, con buen gusto y obviamente de la mano con eso va la calidad, por supuesto.

—**¿A qué asocia el concepto de interiorismo?**

—El concepto de interiorismo lo asocio a una marca donde te están ofreciendo un todo: te están ofreciendo acompañamiento, te están ofreciendo buena atención, te están ofreciendo

empatía, te están ofreciendo profesionalismo, te están ofreciendo diseño, te están ofreciendo algo completo y con profesionalismo.

—**Entonces, ¿percibe diferencias entre las marcas que ofrecen interiorismo de las que no lo ofrecen?**

—Sí, totalmente.

—**¿Cuáles son sus motivaciones al momento de comprar un mueble?**

—Mi motivación principal es la necesidad. Necesidad de quizás un sofá nuevo, necesidad de que ese ambiente quede como me lo imagino, y básicamente eso. Yo si compro un mueble o si estoy interesada en un mueble es realmente porque lo estoy necesitando.

—**Bien. ¿En qué circunstancias necesita muebles?**

—Si estás refaccionado la casa, por ejemplo en el caso mío, que nosotros construimos la casa, entonces ahí sí o sí teníamos la necesidad de comprar muebles para equiparla. Obviamente tú te mudás con muebles que tenés, pero algunos quizás no se adecúan a los nuevos ambientes de la casa que te estás construyendo.

—**Claro. ¿Qué atributos prioriza al momento de comprar un mueble?**

—Calidad, diseño, buen gusto, que se adecúe a mi ambiente, porque lo estoy ya imaginando, cómodo y que sea funcional a mi vida, que sea funcional a mi necesidad.

—**¿Entiende que el confort es un aspecto relevante?**

—Sí.

—**Para usted, ¿qué significa el confort en un mueble?**

—Y en el caso de un sofá, por ejemplo confort es eso que… viste cuando decís ‘me senté y sentí como que el sofá me abrazaba’, ‘me senté en una butaca y sentí como que esa butaca me abrazó’, es cuando es tan cómoda y el confort es tal que vos sentís como que te está recibiendo, para mí eso es el confort de un mueble. ¿Ustedes hablan de confort solo en sofás?

—**No, no. En todo lo que usted sienta que hay confort.**

—Bueno, podemos hablar de confort en mesas o en un aparador. Yo amo mi aparador. En el aparador, el confort es que yo ya me lo imaginé y ya sé las cosas que le quiero poner adentro,

entonces ese aparador tiene un confort donde las cosas que yo tengo y tengo la necesidad, quedan perfecto y no paro hasta no encontrar ese aparador que yo me imaginé y todo lo que tengo en ese aparador me va a quedar cómodo. Más que nada cómodo, funcional.

—**Bien. Al momento de elegir muebles, ¿procura que sean de diseño?**

—Sí.

—**¿Qué es un mueble de diseño para usted?**

—Para mí, un mueble de diseño es un mueble que es agradable a la vista, es un mueble que es simple, es un mueble que es puro, para mí eso es un mueble de diseño.

—**¿A qué se refiere con mueble puro?**

—A un mueble no pesado, un mueble que lo hallás a la vista como puro, como liviano, para mi gusto como agradable de solo verlo.

—**¿Y qué es calidad en un mueble según su opinión?**

—La calidad es que perdura en el tiempo, porque creo que cuando comprás un mueble lo comprás por un tiempo determinado. También que esté hecho con materia prima de buena calidad, si estás hablando quizás de un sofá que sea una buena calidad de cuero, que sea una linda calidad la tela, eso para mí es calidad en un mueble. Tampoco que te perdure 20 años, pero sí que perdure, porque lo estás pensando para un período determinado de tiempo, no para cambiarlo en dos años.

—**¿Podría describir los pasos que da cuando decide comprar un mueble?**

—Los pasos que doy, sí, sí. Primero me lo imagino y ya con esa idea… si estamos hablando de un mueble que puede llegar a ser un sofá, el sofá de un living, el aparador, muebles que tienen su personalidad en el ambiente, ahí me gusta ir, me gusta recorrer, me gusta ver, me gusta hacerme una idea de la oferta que me están mostrando. Pero si después hablás de otro tipo de muebles que no son tan predominantes en un ambiente, busco en la web, nos fijamos, chequeamos y buscamos y demás. Pero si es un mueble con otro protagonismo en la casa, me gusta ir a los locales.

—**Al momento de amoblar un espacio, ¿prefiere comprar muebles por unidad o recurrir a un servicio de interiorismo?**

—Recurrir a un servicio de interiorismo.

—**¿Por qué?**

—Porque ahí te estás asesorando con profesionales, ahí te van a buscar que es lo que te queda mejor para tu casa. Por ejemplo, nosotros en casa que buscamos y nos asesoramos con un servicio de interiorismo, ya te hacías la idea de cómo es tu vida y cómo funciona antes de construir. Entonces, es mejor un servicio de interiorismo porque ya les explicás a esos profesionales cómo te gusta vivir, entonces empezás una relación muy linda con ellos, y te empiezan a sugerir según tu vida, si tenés niños chicos o no, te van llevando y hasta quizás en ciertos momentos pensabas una cosa y después con la charla con ellos terminás poniendo una cosa distinta.

—**En el servicio de interiorismo, ¿prefiere que lo lleve a cabo una marca o un profesional particular?**

—Una marca.

—**¿Por qué?**

—Porque creo que están preparados para eso y cuando te entrás a comunicar con esa marca y ya es su negocio, entonces te van a empezar a asesorar y va todo de la mano. Ya te empiezan a mostrar opciones y demás, pero en cambio un profesional particular no hace eso. A mí me gusta ir al local y sé que ahí hay profesionales que me van a asesorar.

—**¿Qué aspectos considera esenciales en un servicio de interiorismo?**

—Que me entiendan, que entiendan mi necesidad y mi idea, que haya buena atención al cliente es fundamental, que te ofrezcan buena mercadería, que sean empáticos, que te ofrezcan ir a tu casa y ver el ambiente y asesorarte bien, eso es lo que me gusta. En una palabra, como si fuera un servicio personalizado.

—**Bien, por otro lado, ¿qué marcas de amoblamiento/mueblerías presentes en el mercado uruguayo recuerda?**

—A ver… BoConcept, Vivai, Walmer, Wilson Tobal, Mar Abierto, Divino… esta que está en la rambla… ¿cómo se llama? ¡Ah! Viasono… y creo que ta, no recuerdo más.

—**¿Por qué recuerda esas marcas?**

—Una de ellas porque soy cliente, otras por publicidad, por pasar por la puerta de las tiendas y verlas y ta.

—**En el caso específico de Walmer, ¿cómo la conoce?**

—A Walmer la conozco porque yo en Montevideo vivía muy cerca del local, cuando Walmer estaba en la rambla, ahí en Pocitos, vivía a tres cuadras, entonces para nosotros Walmer era lo normal, porque si íbamos a la rambla pasábamos por la puerta, si andábamos por el barrio pasábamos por la puerta. Yo tengo una íntima amiga que sigue viviendo en el mismo lugar; en ese momento vivía con sus padres y ahora ella sigue viviendo ahí sola y está a media cuadra de donde estaba Walmer. Entonces para mí, Walmer era uno más del barrio, era del barrio, era normal que estuviera una casa de amoblamientos llamada Walmer.

—**¿Qué atributos asocia a Walmer?**

—Profesionalismo, dedicación, esfuerzo, perdurar en el tiempo, diseño, atención al cliente y calidad.

—**Si Walmer fuese una persona, ¿cómo sería?**

—Fina, elegante, de muy buen gusto, sofisticada.

—**¿Y físicamente?**

—Delgada, me la imagino delgada, fineza con simpleza.

—**¿Hombre o mujer?**

—Es mujer creo.

—**¿Qué edad tendría esa mujer?**

—35.

—**¿Y si Walmer fuese un famoso?**

—Sería mujer y es Juliana Awada.

—**¿Recuerda haber visto publicidad de Walmer?**

—Sí, claro que sí.

—**¿En qué medio?**

—En radio e Instagram.

—**¿Qué opina de las mismas?**

—La de la radio que la están pasando ahora, siempre la escucho y me encanta, me gusta. Es la de Walmer Lagöm [empresa de bienes inmobiliarios] la que me gusta. La de radio que escuché de Walmer amoblamientos es como que le falta comunicar un poco más, creo que les falta algo… les falta comunicar para poder llegarle de otra forma a la gente; si no conociera la marca no iría por la publicidad que escucho. A Walmer le falta comunicar creo, capaz me equivoco, pero le falta…

—**¿Y la publicidad de Instagram?**

—A la de Instagram le falta… tener más… ¿cómo se dice? le falta fuerza… tendrían que estar más presentes… no sé cómo decirlo. Me gusta la publicidad, no es que no me guste, obvio que no me encanta, las de Instagram que me aparecen son más de fotos de ambientes diseñados… pero le falta peso creo. Me parece que les falta focalizar más en Instagram.

—**¿Considera que Walmer ha variado su identidad o valores en los últimos años?**

—Creo que Walmer en los últimos años ha perdido identidad, me da la sensación que el Walmer de hoy está intentando recuperarse.

—**¿Qué es lo que le hace creer esto?**

—Simplemente por un cambio que ha tenido el local de Punta del Este, ha tenido un cambio importante, el local de Punta del Este si pasas por la puerta parece como que está intentando volver a lo que era antes, pero aún no logró volver a ser el Walmer de hace unos años atrás. Walmer de Punta del Este había perdido eso que tenía antes que te atrapaba. Walmer siempre tuvo una personalidad muy marcada, pero noté que en los últimos años el local de Punta del Este había perdido eso que siempre había sido, en el cómo ponían la vidriera, en el tipo de

muebles que encontrabas en el local, en el cómo estaban armados los espacios… y creo que hoy se está volviendo, y está como queriendo volver a ser lo que fue hace muchos años atrás; no sé, me da esa impresión. A ver, el cliente de toda la vida va a seguir siendo fiel a Walmer, pero no sé cómo llaman a nuevos [clientes] y eso creo, me da la impresión que quieren hacer, o deberían hacer.

—**¿Ha comprado un mueble en Walmer en los últimos diez años?**

—He comprado, sí.

—**¿Compró un mueble unitario o realizó el equipamiento completo de un ambiente?**

—¿En los últimos 10? Equipamiento completo.

—**¿Por qué eligió a Walmer como su opción de preferencia?**

—Porque Walmer va de la mano con el estilo de mi casa. Walmer va de la mano con mi gusto personal. Va de la mano, totalmente.

—**¿Cómo fue su experiencia de comprar en Walmer?**

—Buena, buena. Buena atención, entendieron lo que necesitaba, entendieron mis gustos, sí, entendieron fácilmente lo que yo buscaba para mi casa, el cómo me gusta vivir, los muebles que me gusta tener, a qué le doy prioridad. Fue lindo, la verdad que sí, fue lindo haber comprado en Walmer. Walmer tiene algo a destacar y es muy importante, tiene un profesionalismo en la gente de entregas, y es destacable. La gente de entregas de Walmer tiene un profesionalismo que es muy difícil de encontrar un profesionalismo así. La entrega del mueble es el último paso de la compra, cuando estás en tu casa esperando que te lleguen esos muebles y en eso tienen un profesionalismo importante y yo lo destaco, lo rescato. A mí me parece que una empresa de amoblamientos tiene que ser total, desde el inicio, desde la persona que quizás te atendió en el teléfono cuando llamaste preguntando horarios del local o donde están ubicados, hasta el final, que es la entrega en tu casa… y eso Walmer lo tiene, entonces hace que uno se sienta cómodo y se sienta bien atendido, es gente que sabe lo que me gusta.

—**¿Volvería a comprar en Walmer?**

—Sí, sí.

—**¿Qué aspectos le motivaron a consumir mobiliario de alta gama?**

—Volvemos a lo mismo que decía antes, por el diseño, por la calidad, por mis gustos, por la atención personalizada, por la capacidad profesional que encuentro en los vendedores.

—**Luego que compró en Walmer, ¿cómo fue la experiencia post compra?**

—Sí, sí. Me llamaron, después que compré a los días me llamaron, me llamó el que me había atendido para preguntarme cómo me sentía, cómo había quedado mi casa, si había recibido todo bien por la gente de entregas, si habían ido de uniforme. ¡Me pareció fantástico! y creo que eso es un enganche muy importante para que tú te quedes contenta y conforme; un día necesitas equis cosa y decís '¡uy! acá me atendieron bien' y terminás volviendo.

—**Entonces, luego de equipar su casa, ¿volvió a comprar alguna vez en Walmer?**

—Sí, productos sueltos, compré el aparador que lo compré después de haber comprado el juego de living, y también compré unas butacas para el living. Lo más reciente fue alguna compra por unidad para el apartamento que le alquilamos a nuestra hija en Montevideo.

—**¡Muy bien! No tenemos más preguntas. ¡Muchas gracias por su tiempo!**

Entrevista a Juan José

Entrevistado	Juan José
Entrevistador/es	Belén Barros y Lucía Lorenzo
Modo de entrevista	Videoconferencia
Fecha	4 de diciembre de 2021
Lugar/plataforma	WhatsApp

—**¡Hola!**

—¿Cómo están?

—**Bien, ¿usted?**

—Yo excelente. Bueno, soy todo oídos.

—**Para empezar, ¿nos podría decir su nombre y edad?**

—Soy Juan José y tengo 62 años.

—**¿Dónde vive?**

—Soy argentino pero estoy radicado junto a mi familia en Montevideo desde hace dos años. Yo voy y vengo por temas laborales, pero ya hace dos años que mi esposa e hijos están permanentes acá.

—**Bien, ¿y a qué se dedica?**

—Soy Arquitecto, tengo un estudio en capital.

—**Perfecto, ¿está al tanto de la oferta de marcas de amoblamiento en Uruguay?**

—Sí, conozco porque amoblé mi departamento acá.

—**Bien, ¿cuál es su percepción de la misma?**

—Bueno, hoy día, la verdad es que para mí que soy argentino, y todavía vivo en función a mi país, es todo carísimo parece, ¿no? Porque los precios en dólar, a cómo está el dólar en

Argentina es importante. O sea, no es que esté caro, sino que el peso argentino no tiene valor, por lo cual el dólar es una cosa para nosotros bastante difícil de acceder.

—**Por otro lado, ¿a qué asocia el concepto de interiorismo?**

—Interiorismo para mí vendría a ser la decoración interior de un ambiente, de un departamento, de una casa. O sea, lo que sería la decoración o la realización de lo que se va a hacer en el interior de un ambiente.

—**Bien, ¿percibe diferente a las marcas que ofrecen interiorismo a las que no?**

—Por supuesto, sí.

—**¿Por qué?**

—Yo creo que más que nada lo relaciono a lo que me puede llegar a gustar. En mi caso, no es una cuestión filosófica, es una cuestión de gusto a través del tiempo que uno va desarrollando de alguna manera. Hay cosas que me gustan y otras cosas que no. A veces depende más que de la marca, del diseño.

—**Excelente. ¿Qué lo motiva a comprar un mueble?**

—En mi caso en especial, yo compro mucho mueble para la gente, es decir, aconsejo en un ambiente determinado qué me gusta más para ese ambiente. Por lo general, en mi caso personal, lo veo como algo que me tiene que gustar a mí, como para que yo me sienta con ganas de recomendarlo. La gente muchas veces quiere una renovación de su casa, otras veces es porque construye la casa y le ayudamos en la concreción de ese interiorismo que fue plasmado primero en un diseño, con lo cual, digamos que se complementa con la obra en sí.

—**¿Y en su caso personal?**

—Bueno en mi caso me motiva la necesidad de renovar un espacio que me quedó obsoleto, o en su debido defecto equipar una vivienda nueva si me acabo de mudar.

—**¿Qué atributos prioriza al momento de elegir un mueble?**

—Muchas veces influye el presupuesto que tengo, que determina un cierto rango en el cual debo moverme. Los atributos que le busco también son no solo que me guste, sino que sea confortable, que sea accesible y que estén de acuerdo al ambiente para el que va a ser utilizado.

—**Mencionó que sean confortables, ¿qué entiende por confort en un mueble?**

—Depende; si estoy hablando de un sillón o una silla, que sea algo cómodo para utilizarlo. Por supuesto si es un mueble vajillero, que sea lo suficientemente cómodo en cuanto a la capacidad que busco, que esté de acuerdo con eso. Bueno, ni que hablar una cama. La comodidad, la función que cumpla, además de la estética que sea cómoda, cómoda en cuanto a su uso.

—**¿Y qué entiende por calidad en un mueble?**

—Y por calidad entiendo cuando tiene una buena terminación, cuando se ha hecho con materiales nobles, y cuando de alguna manera te garantiza una perduración en el tiempo.

—S**i hablamos de muebles de diseño, ¿qué entiende?**

—Y por mueble de diseño que sea algo agradable y novedoso, y que sea bastante original también.

—**Bien. ¿Podría describir los pasos que da al momento de comprar un mueble?**

—Bueno, en mi caso como conozco bastante ciertas marcas comienzo viendo en esas marcas. En el caso particular de Walmer conozco la firma, he trabajado bastante con ellos y voy a ver qué es lo que tienen y a partir de ahí veo si hay algo que me satisface, veo si está de acuerdo al presupuesto, y después me fijo opciones diferentes en casas y me guío en cuál me parece más aceptable.

—**Al amoblar un espacio, ¿prefiere que sea con un servicio de interiorismo de una marca en específico o comprar por unidad en diferentes marcas?**

—Muchas veces se da que uno encuentra en una sola marca todo lo que busca, y otras veces no se da. Depende en cada caso en especial. O sea por supuesto es más cómodo que esté todo en una sola, pero no siempre se da esa circunstancia.

—**¿Qué aspectos considera esenciales en un servicio de interiorismo?**

—Que sea un espacio coherente, agradable y confortable. Que prioricen eso al armarme una propuesta.

—**Bien. Hablando de Walmer en específico, ¿qué atributos asocia a la marca?**

—Creo que es una marca que tiene muebles de buen diseño, para mi concepto; me siento identificado muchas veces con la estética. Por algo compré en Walmer para mi propio departamento acá en Uruguay. Eso más que nada; por lo general me siento atraído por los muebles que exhiben, y parto por eso muchas veces de lo que ofrecen, para ver si puedo diseñar mis ambientes en base a los muebles que ellos tienen. Esto no siempre se da a nivel laboral; a veces como no es siempre para mí, tengo que consensuarlo con los clientes que eventualmente me contrataron.

—**Bien. Si Walmer fuera una persona, ¿cómo se la imagina?**

—¡Pah! Yo que sé (risas). Me lo imagino un tipo alto, con buen gusto, mucho tacto y detallista. Un hombre adulto, bien vestido, con una copa de vino.

—**Excelente. Desde su punto de vista, ¿considera que la marca ha variado su identidad y valores en los últimos años?**

—Eso sí que no sabría decírtelo, porque la verdad es que no conozco la impronta de la firma dos años para atrás.

—**Claro. Antes mencionó que amobló su departamento en Walmer…**

—Es más, Walmer me publicó mi departamento en una revista uruguaya.

—**¡Qué interesante!**

—Sí, sí. Yo tengo un departamento bastante original, que la idea de publicarlo fue porque es un departamento muy especial. Está en el Palacio Salvo, y es el último piso de la torre. Es un ambiente que quedó muy bien, y todos los muebles los compré con ellos.

—**Fue mediante el servicio de interiorismo, ¿correcto?**

—Lo hice yo, pero con los muebles de Walmer.

—**¿Y por qué eligió Walmer en vez de otras marcas?**

—Porque me gustaba su propuesta, y los sillones y muebles que podía comprar ahí, por lo que preferí que fuera todo de ellos.

—**Bien, ¿diría que tuvo una buena experiencia?**

—Así es, sí.

—**¿Volvería a consumir la marca?**

—Sí, sí. Es más, últimamente los he estado llamando para comprar cosas.

—**¿Podría comentarnos, qué aspectos lo motivan a consumir mobiliario de alta gama en vez de elegir otras opciones del mercado?**

—Porque generalmente el resto de la oferta no es del mismo diseño, aunque lo aseguren. Son parecidos. Aparte por una cuestión de calidad.

—**Excelente, eso sería todo. Muchas gracias por su tiempo.**

Entrevista a Néstor

Entrevistado	Néstor
Entrevistador/es	Belén Barros y Lucía Lorenzo
Modo de entrevista	Videoconferencia
Fecha	5 de diciembre de 2021
Lugar/plataforma	Zoom

—**¡Hola!**

—¿Cómo andan?

—**Bien, ¿usted?**

—Bien, muy bien. Gusto en conocerlas.

—**Igualmente**. **Para empezar, ¿podría decirnos su nombre y edad?**

—Soy Néstor y ahora tengo 63 años.

—**¿Cuál es su ocupación?**

—Soy Cirujano Plástico y soy el Director de Medical Hair.

—**Bien, ¿y dónde vive?**

—Actualmente vivo en Punta del Este. Yo soy de Buenos Aires, pero mi señora es uruguaya, así que siempre íbamos muy seguido y pasábamos bastante allá. Teníamos nuestro apartamiento y viajábamos por vacaciones o por reuniones familiares. Y bueno, el pasado año, viste que la situación allá [Argentina] está muy complicada, tomamos la decisión de venirnos definitivamente.

—**Claro. Entonces suponemos que ha comprado muebles recientemente acá en Uruguay…**

—Sí, exacto.

—**Bien. ¿Cómo percibe la oferta de amoblamiento presente en Uruguay?**

—Bueno, yo me siento identificado con marcas de primera línea, entre ellas Walmer. Y veo que se diferencian abismalmente de la oferta de otras marcas.

—**¿A qué asocia el concepto de interiorismo?**

—Bueno, especialmente en funcionalidad, creatividad y arte.

—**Bien, ¿percibe diferente a las marcas que ofrecen interiorismo de las que sólo venden muebles por unidad?**

—Por supuesto. Hoy el concepto es integral, y hay pocas empresas de muebles que están en el camino del interiorismo, o sea de la globalidad de un todo. Porque los muebles hoy pasaron de ser un mobiliario a tener ya funcionalidad de objeto creativo, de objeto de arte, y hay pocas empresas que hoy lo hacen.

—**¿Y cómo catalogaría a las marcas que lo hacen?**

—Desde ya, como más profesionales. Están en ese nivel de complejidad de abarcar funcionalidad, creatividad y diseño, con respecto a otras marcas que lo único que hacen es venderte mobiliario nada más, sin ningún concepto extra.

—**Bien, ¿en qué circunstancias compra muebles?**

—Bueno, mi particularidad es que no me apego a lo inmobiliario y a lo mobiliario como algo que me tiene que durar toda la vida. Me gusta renovarme. Renovarse es vivir.

—**Entonces podría decir que compra mayormente muebles cuando decide renovar su casa, su espacio…**

—Exactamente.

—**Excelente, ¿y qué atributos prioriza al momento de comprar muebles?**

—Y depende el lugar en el que va a estar ese mueble. Si tiene que ser cómodo, comodidad. Si tiene que tener creatividad para que sea un objeto que llame la atención… depende del lugar y el tipo de mueble que necesite.

—**Claro.**

—Práctico, algunas veces tiene que ser práctico. Otras veces tiene que ser cómodo, otras tiene que tener diseño, otras tiene que tener todo.

—**¿Entiende que el confort es un aspecto relevante?**

—Sí.

—**¿Y qué significa para usted el confort en un mueble?**

—Cuando es un sillón, una silla, un sillón individual o módulos. Para mí todo lo que se refiera a la posición sentada tiene que ser cómodo.

—**¿Y qué entiende por mueble de diseño?**

—Donde hay un creativo que diseña ese mueble. Nada más que eso. Como una obra de arte.

—**Y para usted, ¿qué es calidad en un mueble?**

—Es algo que es más allá de lo que se ve. La calidad siempre tiene que venir en todos los componentes de la estructura, desde adentro hacia afuera. Es fundamental. Hace un todo, no solamente lo exterior sino también lo interior.

—**Por otro lado, ¿podría describir los pasos que da al comprar un mueble?**

—Sí. Cuando decido comprar un mueble primero me imagino el lugar donde lo voy a poner, y a partir de ahí mi mente empieza a volar y a pensar cómo tendría que ser ese mueble. A partir de ahí es cuando empiezo a ver ejemplos que estén asociados a mi pensamiento del lugar para llegar a una decisión.

—**Al momento de amoblar un espacio, ¿prefiere comprar los muebles por unidad o recurrir a un servicio de interiorismo?**

—Y depende. Tuve la suerte de hacer ambas cosas. Como un mueble único, o en su momento cuando tuve que abarcar varios espacios, el interiorismo me sirvió con una empresa que me ofreciera todo.

—**¿Y qué aspectos considera esenciales en un servicio de interiorismo?**

—Primero el profesionalismo. También el ambiente donde se ejecuta esa interconsulta para resolver el interiorismo, la empatía con el vendedor para que sepa qué es lo que busca el

cliente. Eso es casi fundamental para que uno pueda resolver con satisfacción el objetivo que es la compra de las necesidades que uno tiene.

—**Perfecto. Hace un momento mencionó que conoce a Walmer, ¿cómo la conoce?**

—A Walmer la conozco porque está hace muchos años. Es una empresa líder en mobiliario, en diseño, en interiorismo. Está acá en Uruguay, y también está en la Argentina. Yo lo veía en ambos márgenes del Río de la Plata, y cuando llegó el momento de equipar mi apartamento acá en Punta recurrí a consultar y a ver lo que me proponían. Tuve un muy buen resultado en base a tener profesionales entrenados, capacitados, experimentados. Además con objetos que estaban acorde a eso. Tomamos la decisión con mi señora de seguir adelante y comprar justamente esos objetos.

—**¿Realizaron el equipamiento completo de su apartamento?**

—Sí, exactamente.

—**¿Podría afirmar que tuvo una buena experiencia?**

—Sí, por supuesto.

—**¿Volvería a consumir productos o servicios de la marca?**

—Ya lo hice; ya van un par de veces que repetimos la experiencia. Significa que cuando uno repite la experiencia es porque uno está satisfecho.

—**Bien. En base a su experiencia, ¿qué atributos asocia a Walmer?**

—A ver, tiene esa predisposición del vendedor a resolver las inquietudes que uno tiene frente a una situación. Eso hace que uno vea diferencias con otros lugares justamente en eso. No es nada más por vender, sino porque el cliente quede satisfecho. También compromiso. Te podría decir que buscan entenderte como un amigo más que un cliente.

—**Y si la marca fuera una persona, ¿cómo sería?**

—A ver, hay personas que son innovadoras, hay personas que tienen un empuje natural, hay personas que siempre quieren ser mejores, que están conformes pero siempre quieren estar mejor que conformes. Eso me hace a mí también; yo soy Cirujano Plástico, entonces uno tiene que, permanentemente, no te digo estar insatisfecho con lo que uno hace, pero sí a lo que uno

hace ponerle un plus, algo más para seguir creciendo. Y si vos calificás a la marca como una persona, Walmer es esa persona, que siempre quiere un poco más.

—**Claro. Si Walmer fuera un famoso, ¿quién sería?**

—Y sería como yo.

—**¿Considera que la marca ha variado su identidad y valores en estos últimos años?**

—Desde que yo la conozco creo que no.

—**Bien, por último ¿qué aspectos le motivan a consumir mobiliario de alta gama?**

—Es que lamentablemente lo bueno algunas veces es un poquito más costoso que algo que es de menor valor. No todo lo costoso es lindo tampoco, ¿no? Ni tampoco a todo el mundo le gusta una obra de arte. Los que practicamos arte, donde me incluyo como cirujano plástico que tengo que estar haciendo arte todo el día, a alguna persona le puede gustar y a otras no. Podés tener el Picasso más caro del mundo y hay gente que no le gusta.

—**Excelente. Eso sería todo. Muchísimas gracias.**

Entrevista a Macarena

Entrevistado	Macarena
Entrevistador/es	Belén Barros y Lucía Lorenzo
Modo de entrevista	Videoconferencia
Fecha	6 de diciembre de 2021
Lugar/plataforma	Zoom

—**¡Hola!**

—¿Cómo andan?

—**¿Bien y usted?**

—Lo más bien, por suerte. Empezamos cuando quieran.

—**Bien. ¿Nos podría decir nombre, edad y departamento?**

—Soy Macarena, tengo 48 años y vivo en Punta del Este, en la Península.

—**¿Cuál es su ocupación?**

—Soy Ginecóloga.

—**Muy bien. ¿Ha comprado muebles en los últimos cinco años?**

—Sí.

—**Bien. ¿Considera que la oferta de las marcas de amoblamiento en Uruguay presenta diferencias significativas?**

—No mucho. Se repite mucho.

—**Bien, ¿a qué asocia el concepto de interiorismo?**

—Me gusta la decoración. Supongo que lo asocio a una decoración integrada, como una combinación de los ambientes; algo así.

—¿Percibe diferencias entre las marcas que ofrecen interiorismo a las que solo venden muebles por unidad?

—Sí, sin duda. En realidad no lo he hecho así, pero si he contratado una diseñadora.

—¿Y qué diferencias percibe?

—Las marcas que ofrecen interiorismo logran lo que vos querés; logran tu objetivo. Sino si vos no sabes, por más buen gusto que tengas, no lográs lo mismo. Y en tema de precio supongo que es mayor.

—¿Cuáles son sus motivaciones a la hora de comprar un mueble?

—Ahora estoy remodelando, y compro cuando ya no me gusta un ambiente, que pasó de moda. Por ejemplo ahora sentía oscuro el living, antes me encantaba, y cambié todo. Si me canso me motiva; si me aburre; si me agobia. Depende. Y bueno, por supuesto si se pone feo.

—¿Y qué atributos prioriza al momento de comprar un mueble?

—Precio, por supuesto. Pero no soy amarreta (risas). No tanto la marca, capaz la calidad, la comodidad…pero el precio también, porque hay cosas que no tienen sentido en los muebles. Hay lugares que veo que no tiene sentido. O sea, hay cosas que a veces son desmesuradas, que son una porquería y son desmesuradas. Como yo, la misma mesita que me compré un día que pasé por Young, la vi en La Barra, y era como la que estaba en mi casa y salía el triple.

—¿Y entiende que el confort es un atributo relevante?

—Por supuesto. Sí, sí, pero yo lo dije, ¿no?, ¿no dije la comodidad?

—Sí, ¿para usted confort significa comodidad?

—Entiendo; no solo eso. Confort es que sea práctico para lo que querés. Hay cosas que tienen que ser prácticas, cosas que tienen que ser cómodas como los sillones, y cosas que tienen que ser prácticas como un mueble de cocina. Decís confort y siempre te imaginas sentada en un sillón, pero es más que eso. Siempre pensas en un sillón, pero también el confort en una mesa es que, por ejemplo, sea adecuada al lugar; si es muy grande tampoco es cómoda, si es muy chica tampoco es cómoda. Un escritorio que pueda tener comodidades extra, cosas diferentes; que no sea simplemente un escritorio, que tenga un lugar destinado a cada cosa…

—**Mencionaba que no sea simplemente un escritorio. Al momento de elegir muebles, ¿procura que sean muebles de diseño?**

—Me encantaría, depende el precio.

—**¿Y qué es para usted un mueble de diseño?**

—Son muebles medio exclusivos, que fueron diseñados. Obvio todos por alguien son diseñados, pero no es una copia de algo sino más bien algo original diseñado por un artista.

—**¿Y qué es la calidad en un mueble para usted?**

—Bueno, el tipo de madera, el tipo de tela… siempre pienso en el sillón. Ahora que me compré uno que tiene una funda que se saca y no sé qué. Calidad es eso, las telas, las terminaciones, el tipo de madera, el tipo de laqueado por ejemplo. No soy experta en esto, pero me gusta (risas).

—**Perfecto. Al momento de amoblar un espacio, ¿prefiere comprar muebles por unidad o hacer el servicio de interiorismo completo?**

—Bueno, estoy haciendo completo. En este momento estoy tratando de hacerlo completo.

—**¿Por qué?**

—Porque estoy tratando de diseñar los ambientes. No yo, con mi arquitecta. Ahora por ejemplo hice el living todo playero, como que todo medio de playa, muy clarito, muy blanco. Fui comprando todo y lo hice entero con ella asesorando. Solo reciclé la mesa que era oscura y ahora la hicimos toda blanca, y el aparador porque eran unos muebles antiguos re lindos. Pero lo demás lo compré todo. Cada cosa pensada para cada lugar. Si se puede es lo ideal.

—**¿Y qué aspectos considera esenciales en un servicio integral?**

—Que me entiendan. Déjame pensar que sentí yo… sobre todo que entiendan lo que me gusta, lo que me representa; que me ayuden a que todo combine con todo. Ves, ahí ya no me importa tanto el precio; me importa porque obvio siempre importa, pero en la persona que me ayude no escatimo, porque me doy cuenta que es súper necesario para que quede perfecto. Me parece que sepan darse cuenta de lo que vos querés… me encanta cuando terminás admirando a la otra persona que decís ‘pah, cómo se le ocurrió esto’ y quedar contenta con eso. También está

bueno que no te dilapiden la plata. No me importa pagar a la persona, pero no que me dilapiden la plata… que traten de buscarme lo lógico.

—¿Por qué eligió hacer el servicio de interiorismo con un profesional y no una marca en específico?

—Bueno, sí, no sé… Lo que pasa es que justo pintó que es la hermana de una amiga y es una genia, es muy conocida, pero igual creo que no se me hubiera ocurrido ir a una marca, no sé por qué, no sé. Lo que pasa que un profesional está bueno, porque si es en un lugar vos te tenés que quedar con las cosas del lugar, y ella me recorrió y miró todo lo que había, o sea me fue mostrando todo, y es fácil, sino me tendría que quedar con las cosas de un lugar.

—¿Podría describir los pasos que da cuando decide comprar un mueble?

—Primero miro por internet, primero me inspiro en cosas que no hay acá, después empiezo a buscar y después voy y pruebo. Siempre es la típica, en Pinterest me inspiro y después empiezo a mirar si hay algo parecido de lo que me gusta.

—¿Qué marcas de mueblerías presentes en el mercado uruguayo recuerda?

—Lo que pasa es que ahora conozco más de acá [Punta del Este]; no estoy tanto en Montevideo. Acá fui a todas, todo lo que había. Por ejemplo dos muebles me los mandé a hacer, que me los hicieron ahí, en La Barra. Después me acuerdo de Vinzon, que también mandé a hacer un espejo; en Canel & Dekor compré los sillones, después fui a Matiz, Soho, ¿Qué más he ido acá? (piensa en voz alta), bueno, siempre en Divino encontrás algo, obvio… A ver, dejame pensar… bueno, en La Barra hay más… está Mar Abierto… y no recuerdo más. Me encanta ir a todos esos lugares porque me divierte.

—¿Conoce la marca Walmer?

—¡Ah, Walmer! Sí, sí, la conozco.

—¿Cómo la conoce?

—De toda la vida, sí, sí, pero además la tengo a cuatro cuadras de mi casa, pero la conozco de toda la vida. No sé por qué no entro mucho a Walmer, ¿sabés?, capaz me da la sensación que es como inaccesible y no es tan así, o es porque veo cosas muy grandes afuera, veo las lámparas y parecen como si tuviera que tener una doble altura en mi casa para poner las cosas, me parecen como grandes y mi casa es chica. Me da la sensación que es como para ambientes

grandes. Capaz es nada que ver y estoy re equivocada, probablemente. Si me dejan una opinión, yo lo veo como muy cerrado; hay casas como que te invitan a entrar, y ahí como que no sé… no sé, no me pasa. Como que no es entrar a mirar, no sé cómo explicarlo, pero como que si entrás es para comprar; no me da la sensación que es un lugar que puedas entrar a ver nomás. Como que no sé, no es nada personal, pero no entro.

—**Entonces, ¿no entra a Walmer porque no le llama la atención?**

—Sí puede ser, sin embargo probablemente sí me guste lo que hay adentro, probablemente sea eso sí. Pero es como un lugar cerrado que da la sensación de que vas a entrar, y te van a preguntar esto, lo otro y lo otro y no sé, capaz solo quiero mirar. No sé por qué no entro, no sé. En una época entraba más ¿sabés?, pero ahora está como más cerrado, una cosa como más cerrada, no sé cómo explicar, pero que no te da como para ir paseando y entrar; hubo una época en la que yo entraba más. Capaz es porque los muebles no combinan tanto con mi casa, no sé. Hay algo, que no sé por qué, no me invita a entrar, me cuesta, pero no sé muy bien qué es. No me invita a entrar, no es el lugar que vos vas pasando caminando y por las dudas mirás, no. No es por las dudas, tenés que ir directo.

—**¿Qué atributos asocia a Walmer?**

—Capaz que no lo conozco tanto, pero me imagino que bueno, que sí, que hay cosas de diseño. Supongo que eso, la originalidad, el diseño. Como atributos me parecen esos, me parece que no lo conozco mucho como para decir más que hay muchos muebles de diseño. ¡Ah! no te dije BoConcept en las marcas que recordaba, ahora me acordé.

—**Y si Walmer fuese una persona, ¿cómo sería?**

—Lo mío es la ciencia, no es la imaginación (risas). Bueno, refinado, grande, no sé si hombre o mujer, capaz por el nombre un hombre, pero no necesariamente; sofisticado…sí por ese lado; sería original y joven, joven no viejo, sí.

—**Si fuera un famoso ¿cuál sería?**

—¡Ay, que pregunta! Bueno no sé por qué se me viene a la mente Hugh Jackman; no sé, se me ocurrió, pero tendría que ser un poco más joven.

—**¿Recuerda haber visto publicidad de Walmer?**

—Sí, bueno no sé, estoy tratando de pensar ahora, es que no miro mucha tele tampoco, ¿y en las redes? (piensa en voz alta) no, no me acuerdo. Como paso muy seguido por el local también se me confunde un poco, paso por la puerta casi todos los santos días.

—**Mencionaba que antes Walmer la invitaba más a entrar y ahora no, ¿nota que ha variado la identidad y los valores en estos últimos años?**

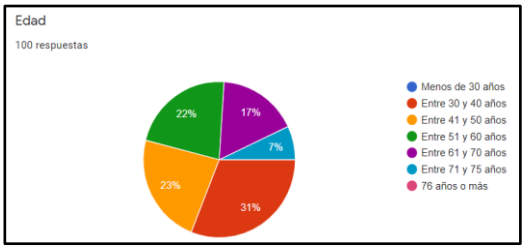
—Me da la sensación que hace unos años que sí, que ha cambiado algo sí, sí. No sé bien qué es, capaz se están dedicando a diseñar más ambientes, capaz están haciendo una cosa más así, ¿no?, capaz más por el lado de interiorismo y no centrando fuerzas en que vayas a comprar un sillón, una cosa así. Pero también tiene que ver con el local, me da la sensación, creo que antes entrabas diferente, estaba todo más abierto para empezar y creo que hasta podías entrar por dos lados ¿no?, ¿no se entraba en una época por más abajo? Eso recuerdo, te invitaba a entrar, entrabas por un lado, salías por el otro. Yo iba, iba pila, y de un momento a otro se cerró como si fuera… hay un lugar de muebles, ahí en Constituyente, en Montevideo, que es lo mismo, está cerrado siempre, pero no recuerdo como se llama, que también es un lugar como parecido a este; fui una vez a ver un respaldo de cama y ta, me dijeron como que fuera a medida y tenías que prácticamente tocar el timbre para entrar; así no fluye, no me dan ganas de entrar. Esa sensación me da Walmer ahora, y quizás ahí pierden un poco, no sé a quienes apuestan, capaz que apuestan a personas con mucho poder adquisitivo, pero una persona normal como yo, como que te ponen una barrerita, no me dan ganas de entrar, me da esa sensación. Yo entro a todos lados, no me importa, pero por algo no entré a Walmer, no sé.

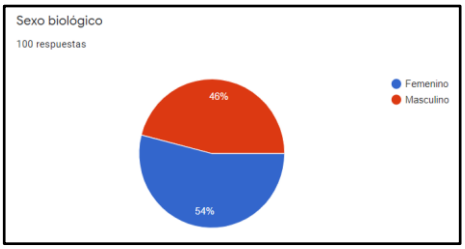
—**Nunca realizó una compra en Walmer entonces…**

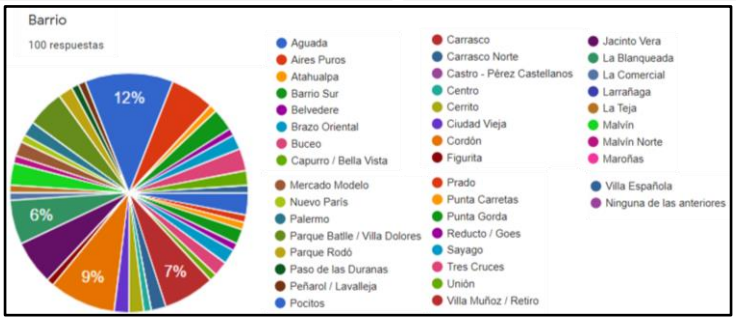
—No, no.

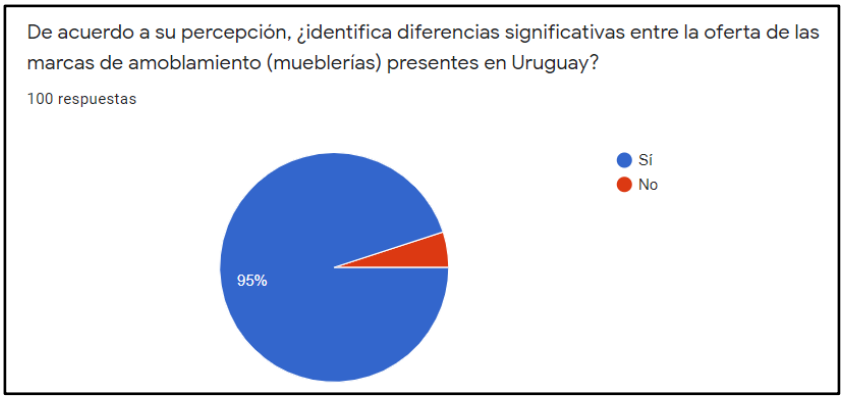
—**Genial. No tenemos más preguntas, ¡muchas gracias!**

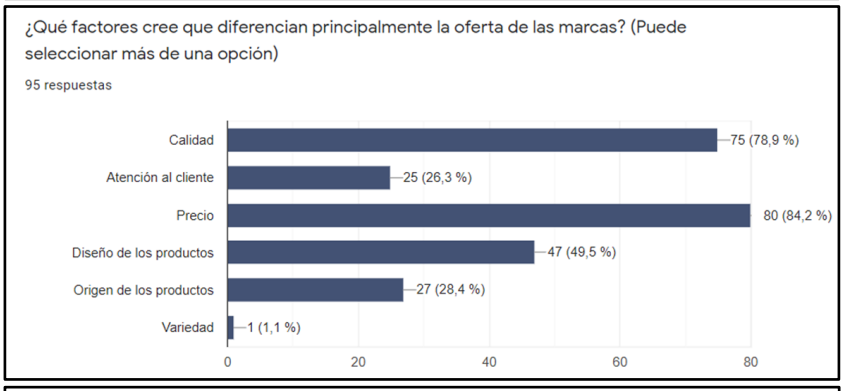
18.10.7 Resultados brutos de la encuesta

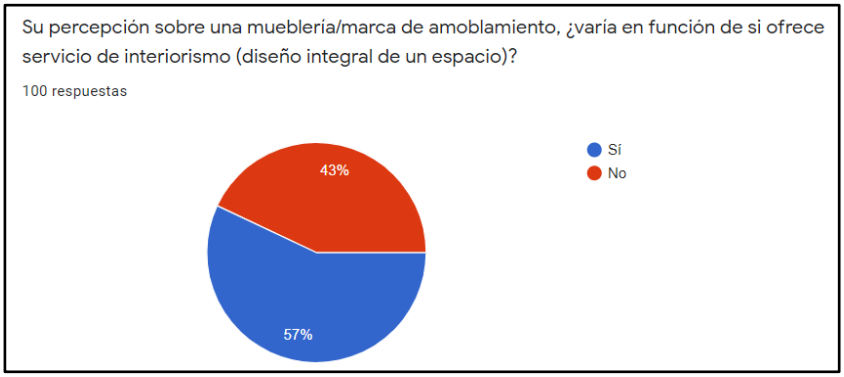






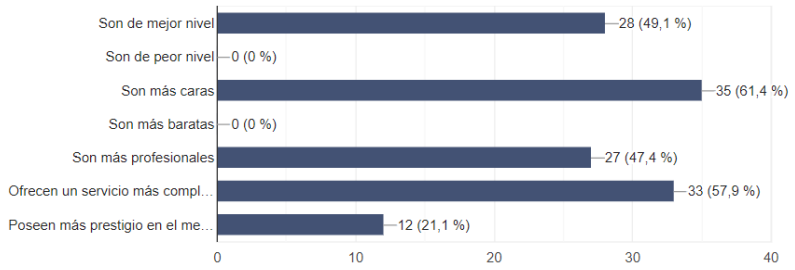






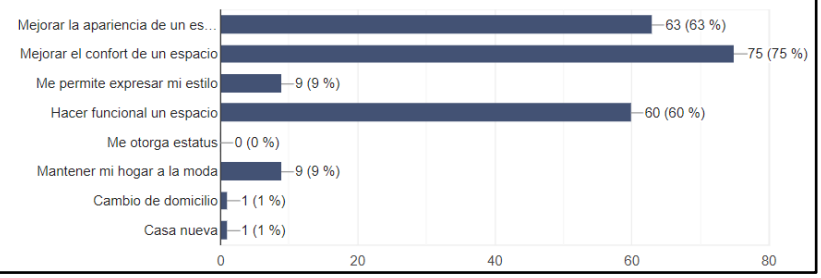
¿Cómo percibe a las marcas que ofrecen servicio de interiorismo en comparación con las marcas que no cuentan con el mismo? (Puede seleccionar más de una opción)

57 respuestas



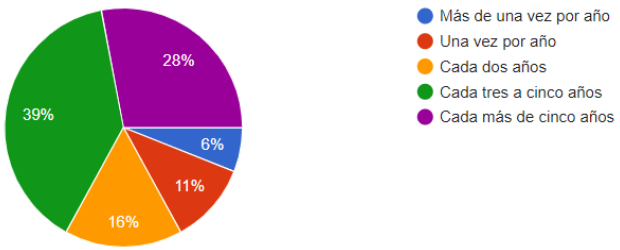
¿Cuál es el motivo por el que compra muebles? (Puede seleccionar más de una opción)

100 respuestas



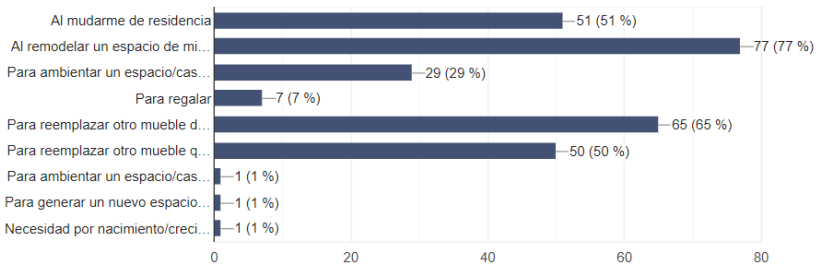
¿Con qué frecuencia suele comprar un mueble para su hogar?

100 respuestas



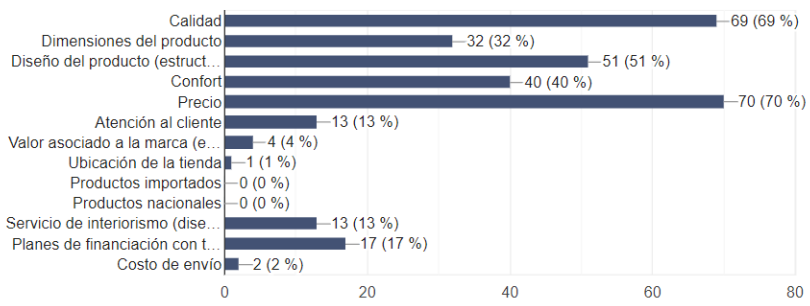
¿En qué ocasiones compra muebles? (Puede seleccionar más de una opción)

100 respuestas



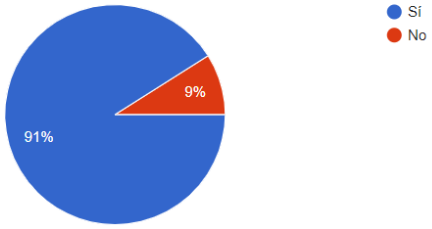
¿Qué atributos prioriza al momento de comprar un mueble? (Seleccionar hasta TRES atributos)

100 respuestas



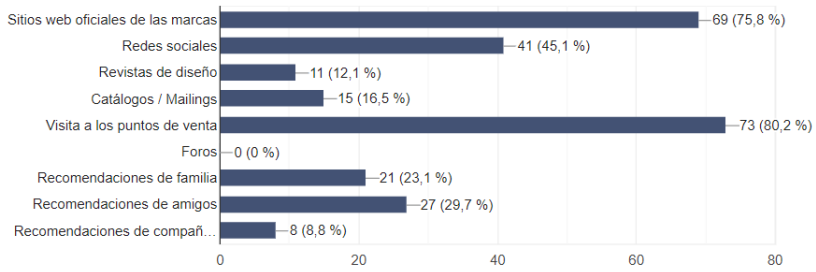
Al momento de elegir una mueblería/marca de amoblamiento, ¿suele informarse/contemplar diferentes opciones del mercado?

100 respuestas



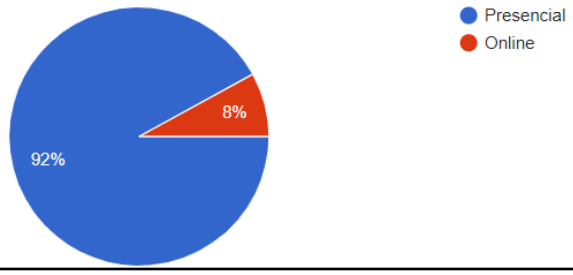
¿Por cuáles medios se informa? (Puede seleccionar más de una opción)

91 respuestas



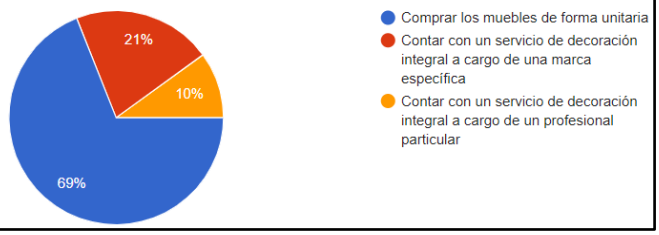
Una vez decidida la marca, ¿bajo qué modalidad prefiere efectuar la compra?

100 respuestas



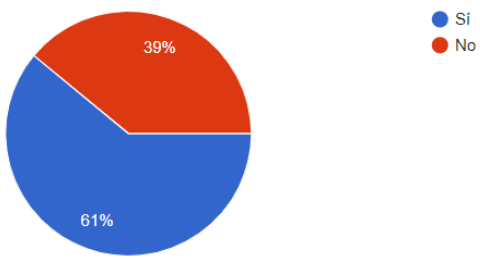
Al momento de amueblar un espacio, prefiere:

100 respuestas

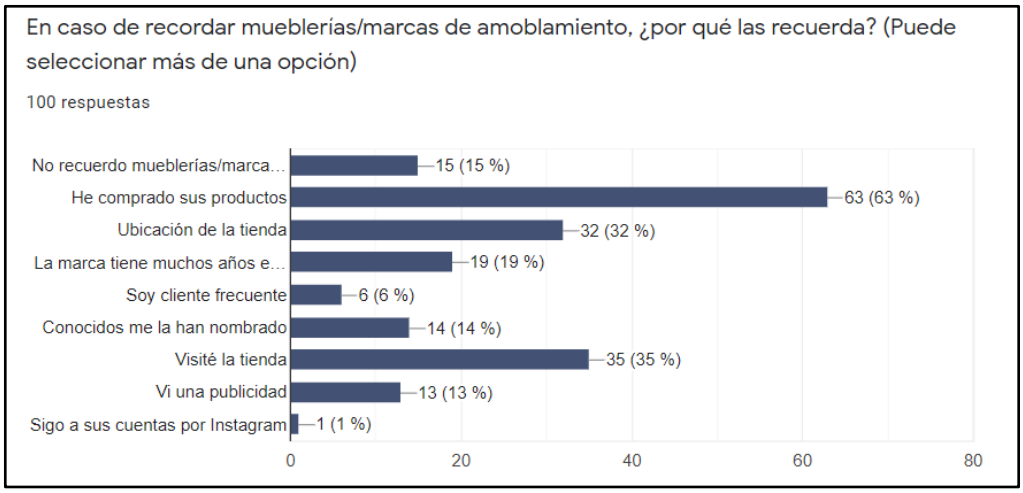


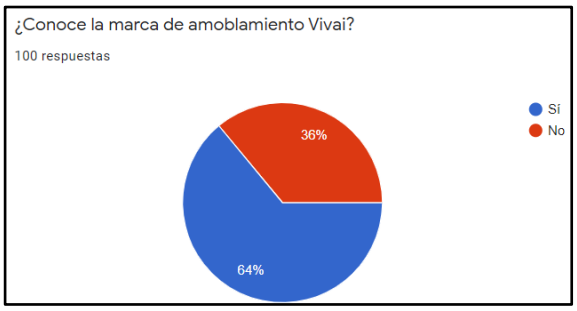
Una vez que encuentra una marca de su agrado, ¿repite el consumo de la misma?

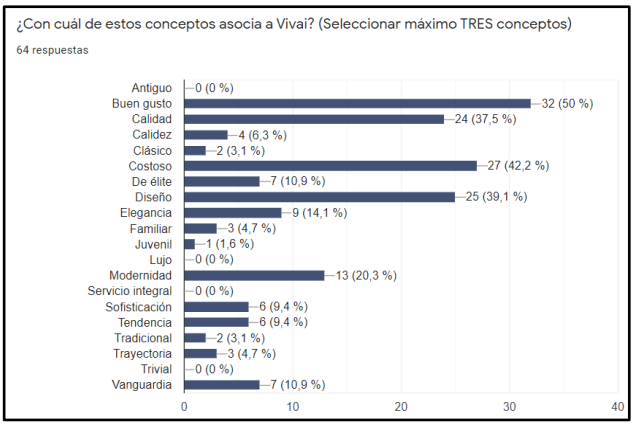
100 respuestas

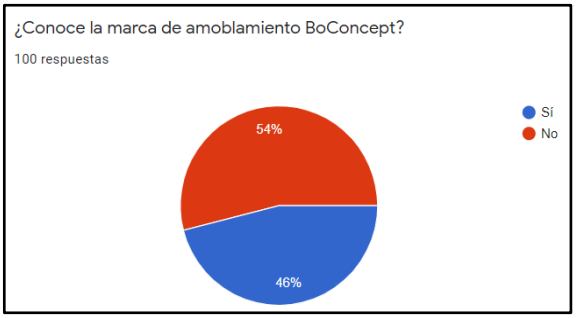


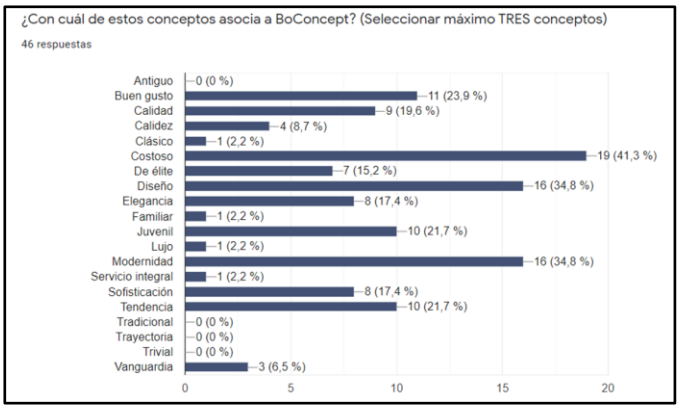
¿Qué marcas de amoblamiento recuerda?			
Marca	**Cant. de personas**	**Marca**	**Cant. de personas**
Divino	55	Acquarello	1
Ninguno	18	Bertoni	1
Fábrica Italiana	16	Buenvendor	1
NYR	15	Canel & Dekor	1
Walmer	13	Castro	1
Samic	12	Delfino Álvarez	1
Fórum Design	11	El Ombú muebles	1
La Ibérica	11	Electroventas	1
Punto Union	10	Espacio Jóven	1
Vivai	10	Gayatri	1
BoConcept	7	Hechos a mano	1
Champagne	7	Hogazze	1
Arquetipo	5	LG Amoblamientos	1
Sodimac	4	Más Infinito	1
La Cueva	3	Modern Form Interiores	1
María Victoria	3	Moveis	1
New York Home	3	Muebles.uy	1
Amoblamientos Padilla	2	Deseos	1
Cesarco	2	Porto	1
Delta Colchones	2	Tienda Inglesa	1
DyD	2	Universo Binario	1
Geant Home	2	Vía Confort	1
Giorello & Cordano	2	Viasono	1
Kolher	2	Viena Muebles	1
MOD	2	Wilson Tobal	1
Plakards	2	Zara Home	1

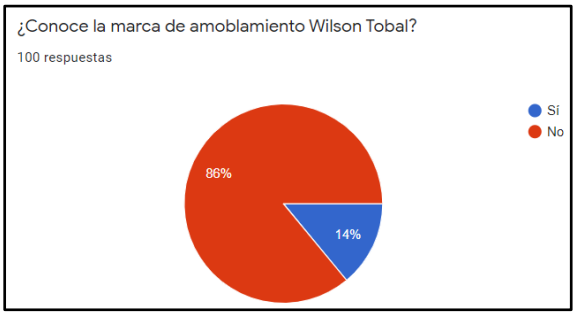


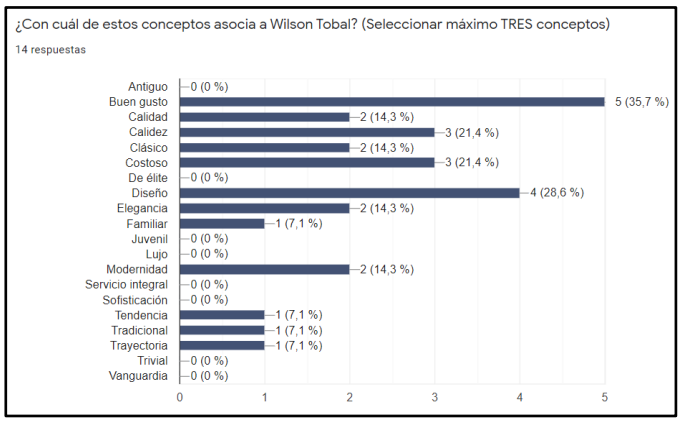

¿Conoce la marca de amoblamiento Vivai?
100 respuestas
36%
64%
Sí
No


¿Con cuál de estos conceptos asocia a Vivai? (Seleccionar máximo TRES conceptos)
64 respuestas
Antiguo 0 (0 %)
Buen gusto 32 (50 %)
Calidad 24 (37,5 %)
Calidez 4 (6,3 %)
Clásico 2 (3,1 %)
Costoso 27 (42,2 %)
De élite 7 (10,9 %)
Diseño 25 (39,1 %)
Elegancia 9 (14,1 %)
Familiar 3 (4,7 %)
Juvenil 1 (1,6 %)
Lujo 0 (0 %)
Modernidad 13 (20,3 %)
Servicio integral 0 (0 %)
Sofisticación 6 (9,4 %)
Tendencia 6 (9,4 %)
Tradicional 2 (3,1 %)
Trayectoria 3 (4,7 %)
Trivial 0 (0 %)
Vanguardia 7 (10,9 %)
0
10
20
30
40


¿Conoce la marca de amoblamiento BoConcept?
100 respuestas
54%
46%
Sí
No

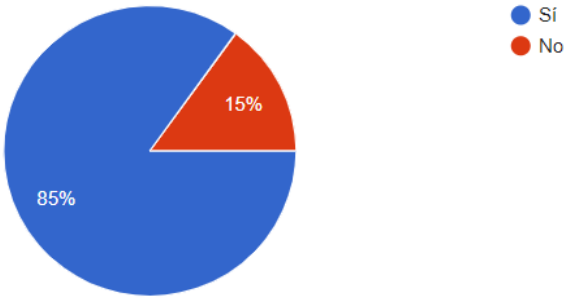

¿Con cuál de estos conceptos asocia a BoConcept? (Seleccionar máximo TRES conceptos)
46 respuestas
Antiguo 0 (0 %)
Buen gusto 11 (23,9 %)
Calidad 9 (19,6 %)
Calidez 4 (8,7 %)
Clásico 1 (2,2 %)
Costoso 19 (41,3 %)
De élite 7 (15,2 %)
Diseño 16 (34,8 %)
Elegancia 8 (17,4 %)
Familiar 1 (2,2 %)
Juvenil 10 (21,7 %)
Lujo 1 (2,2 %)
Modernidad 16 (34,8 %)
Servicio integral 1 (2,2 %)
Sofisticación 8 (17,4 %)
Tendencia 10 (21,7 %)
Tradicional 0 (0 %)
Trayectoria 0 (0 %)
Trivial 0 (0 %)
Vanguardia 3 (6,5 %)
0
5
10
15
20


¿Conoce la marca de amoblamiento Wilson Tobal?
100 respuestas
86%
14%
Sí
No


¿Con cuál de estos conceptos asocia a Wilson Tobal? (Seleccionar máximo TRES conceptos)
14 respuestas
Antiguo 0 (0 %)
Buen gusto 5 (35,7 %)
Calidad 2 (14,3 %)
Calidez 3 (21,4 %)
Clásico 2 (14,3 %)
Costoso 3 (21,4 %)
De élite 0 (0 %)
Diseño 4 (28,6 %)
Elegancia 2 (14,3 %)
Familiar 1 (7,1 %)
Juvenil 0 (0 %)
Lujo 0 (0 %)
Modernidad 2 (14,3 %)
Servicio integral 0 (0 %)
Sofisticación 0 (0 %)
Tendencia 1 (7,1 %)
Tradicional 1 (7,1 %)
Trayectoria 1 (7,1 %)
Trivial 0 (0 %)
Vanguardia 0 (0 %)
0
1
2
3
4
5

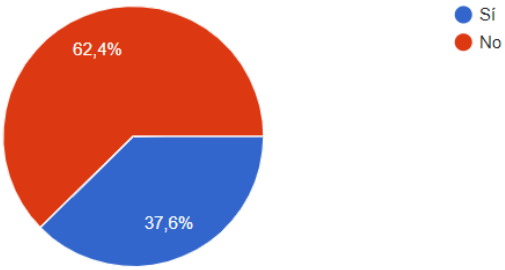
¿Conoce la marca de amoblamiento Walmer?

100 respuestas



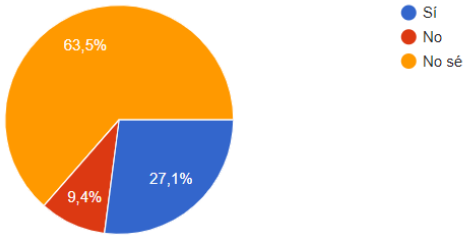
¿Recuerda haber comprado algún mueble de Walmer en los últimos 10 años?

85 respuestas



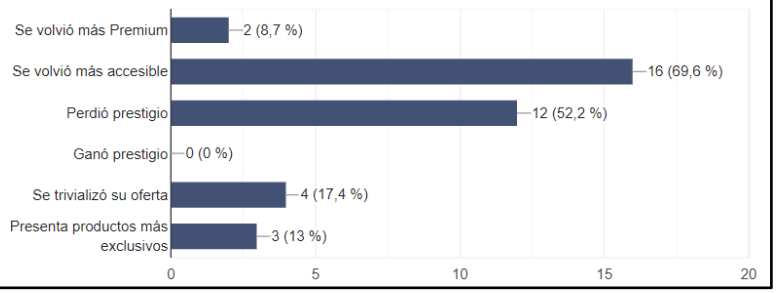
En el último tiempo, ¿considera que Walmer ha presentado cambios en la esencia que la caracteriza?

85 respuestas



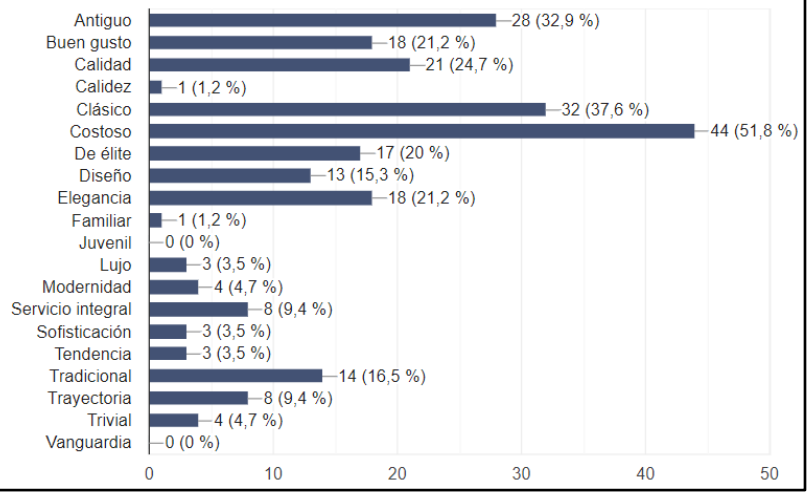
¿Qué cambios identifica en la esencia de Walmer? (Puede seleccionar más de una opción)

23 respuestas



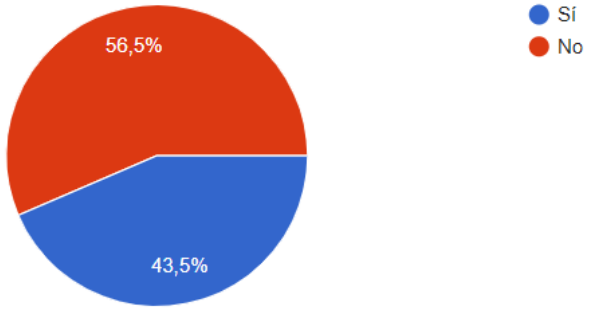
¿Con cuál de estos conceptos asocia a Walmer actualmente? (Seleccionar máximo TRES conceptos)

85 respuestas



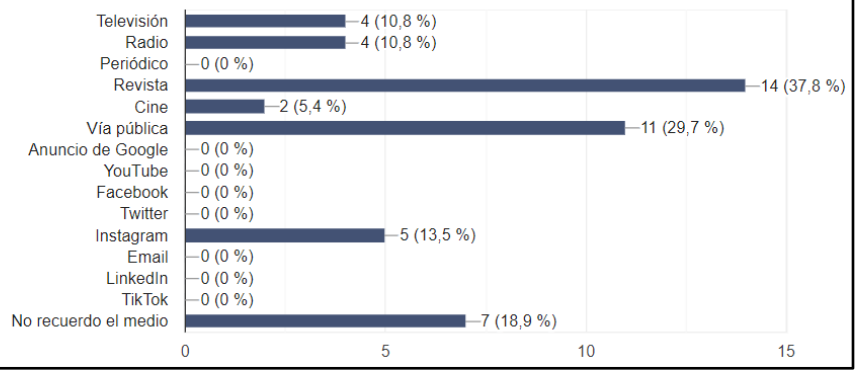
¿Recuerda haber visto/escuchado alguna vez una publicidad de Walmer?

85 respuestas



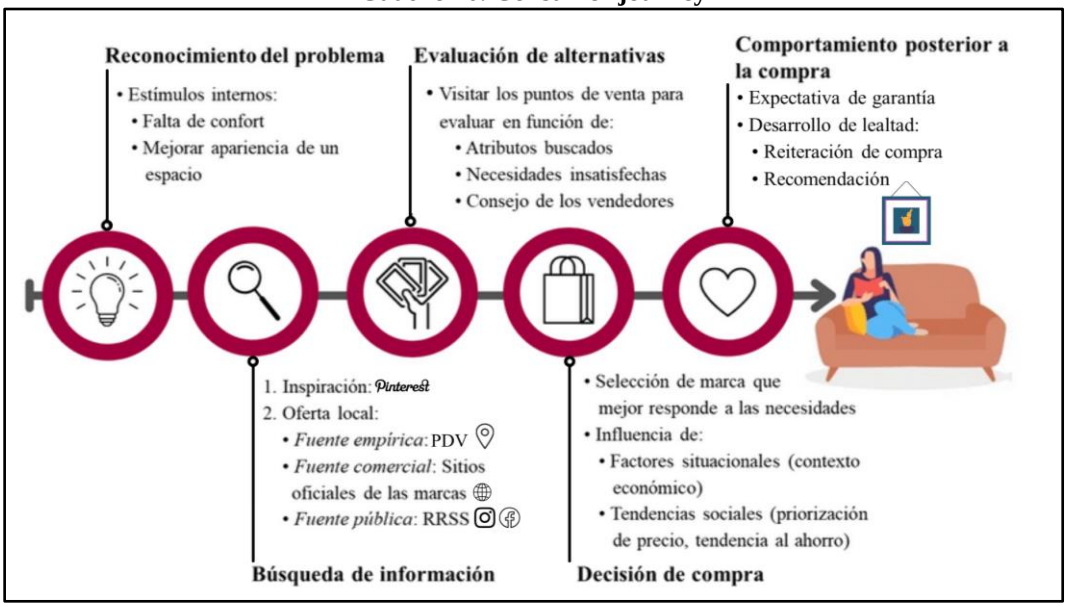
¿En qué medio recuerda haber visto publicidad de Walmer? (Puede seleccionar más de una opción)

37 respuestas



18.11 Comportamiento de compra

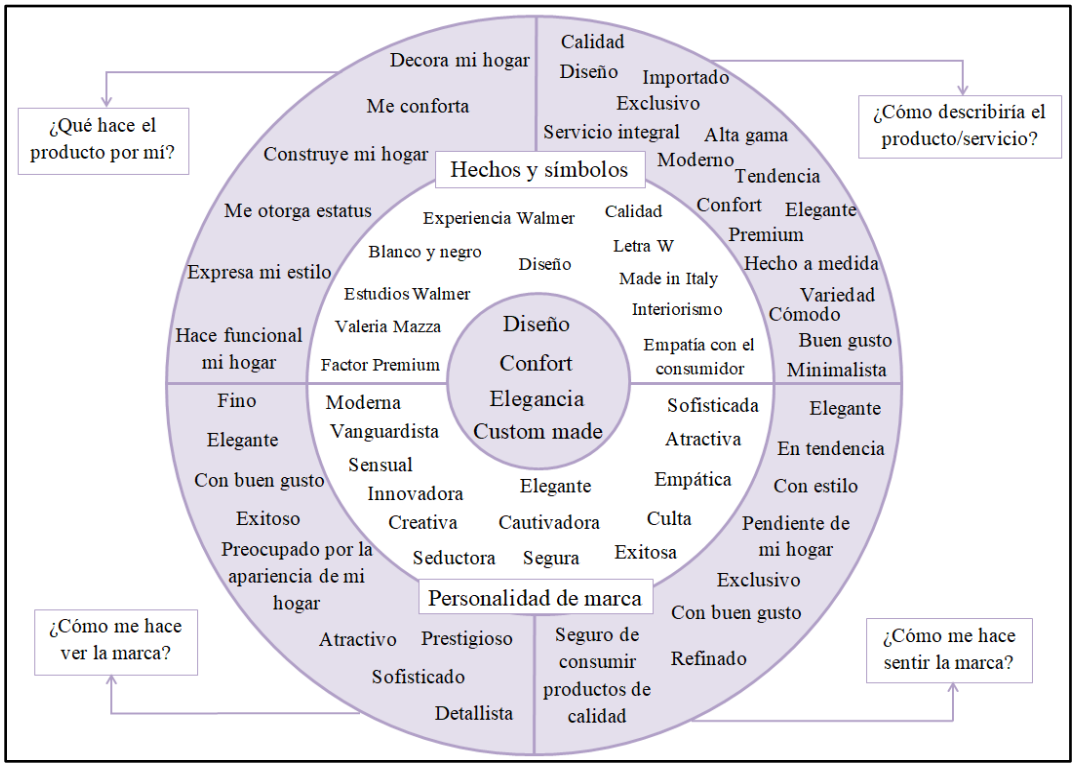
Cuadro 10. Consumer journey



Fuente: elaboración propia

18.12 Posicionamiento deseado

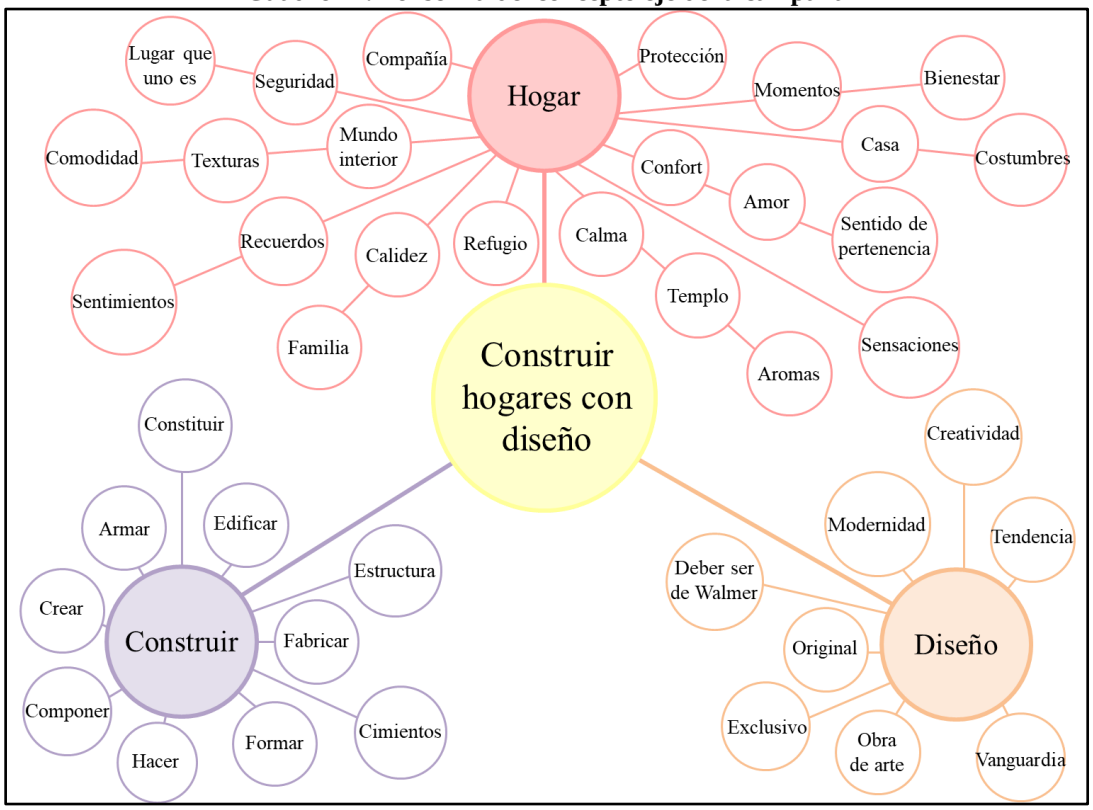
Cuadro 11. ***Brand Essence Wheel***



Fuente: elaboración propia

18.13 Concepto eje de la campaña

Cuadro 12. Polisemia del concepto eje de la campaña



Fuente: elaboración propia

18.14 Piezas creativas

A continuación se presentan las piezas creativas para cada formato y su respectivo *mock up*.

18.14.1 Vía pública

Carreteros



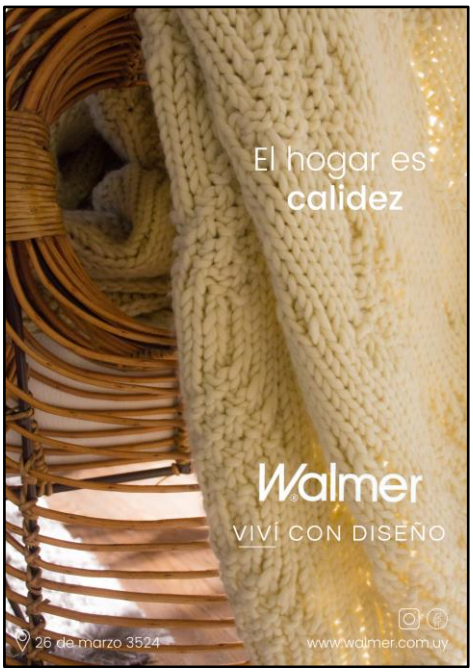






Paletas Rambla/Mupis

















Gran formato













18.14.2 Prensa











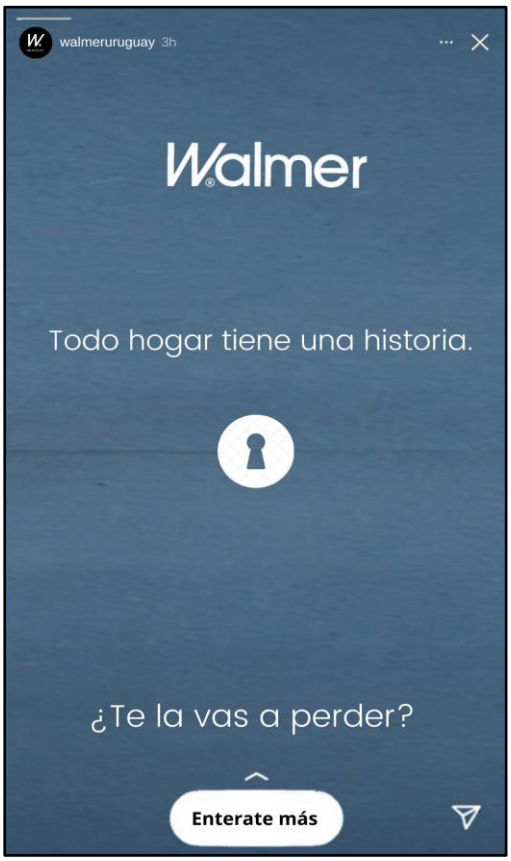


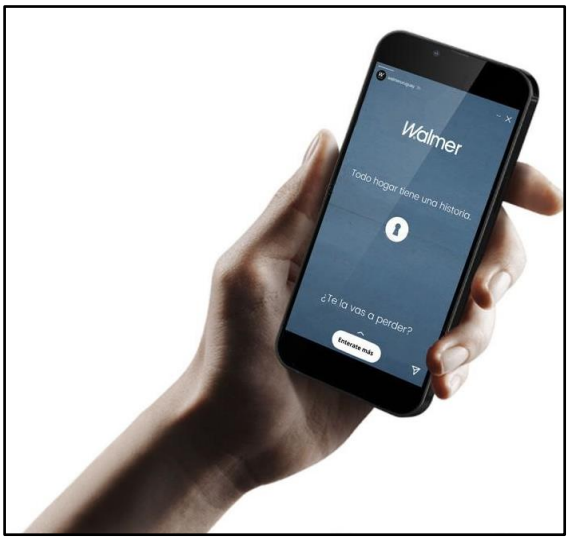
18.14.3 Digital

Los ejemplos presentados contemplan piezas para los distintos microsegmentos, ya que las mismas sólo se diferenciarán en la dirección del local indicada.

Instagram

Hogares Walmer- Expectativa





Hogares Walmer – Presentación



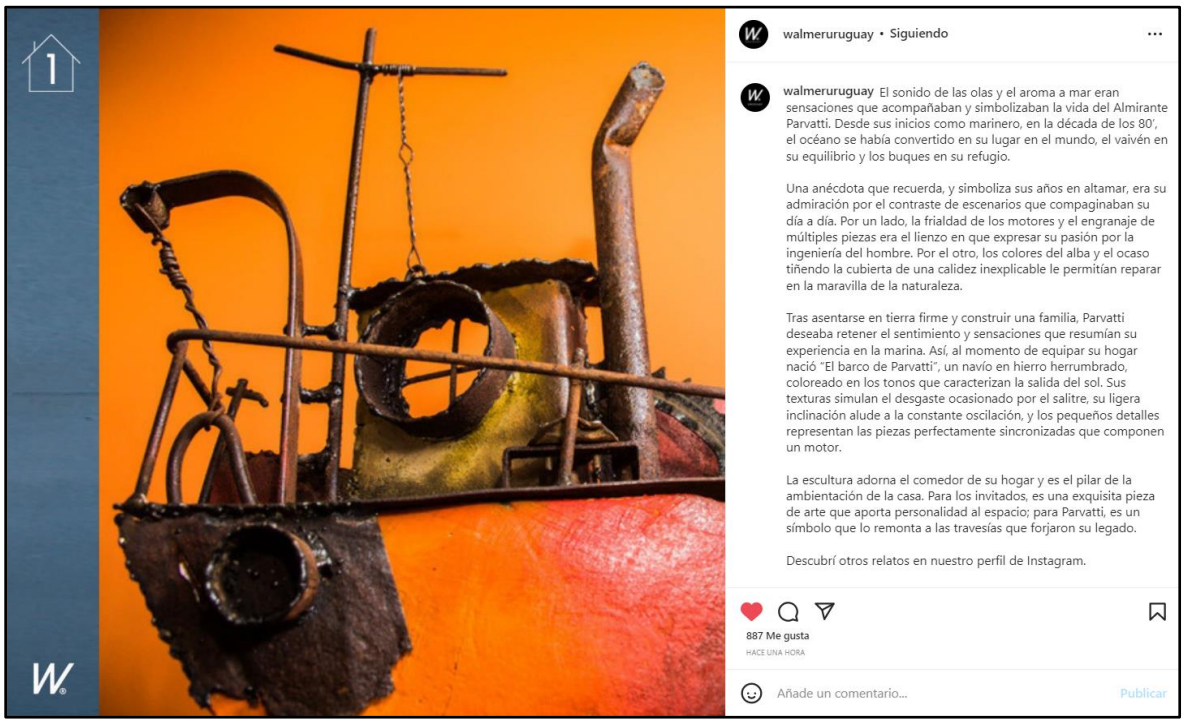

walmeruruguay
Publicidad
Presentamos
Hogares Walmer
Ir al perfil de Instagram
walmeruruguay Muy pronto vas a conocer la construcción de un hogar como nunca antes.
Hogares Walmer, disponible a partir del 10 de enero. ¿Te lo vas a perder?
Descubri más en nuestro perfil de Instagram.
Hace un minuto · Ver traducción


walmeruruguay
Publicidad
Ir al perfil de Instagram
walmeruruguay El hogar Walmer se define como la perfecta combinación de diseño e impronta personal. Estos aspectos se fusionan en todos los detalles, generando creaciones que sustentan nuestra mayor promesa.
Muy pronto, te invitamos a adentrarte en 9 historias que reflejan nuestra pasión a la hora de construir un hogar ideal.
Hogares Walmer, disponible a partir del 10 de enero. ¿Te lo vas a perder?
Descubri más en nuestro perfil de Instagram.
Ver los 152 comentarios
Hace 14 horas · Ver traducción


walmeruruguay
Publicidad
Próximamente
10.01.2023
Ir al perfil de Instagram
walmeruruguay Muy pronto vas a conocer la construcción de un hogar como nunca antes.
Hogares Walmer, disponible a partir del 10 de enero. ¿Te lo vas a perder?
Descubri más en nuestro perfil de Instagram.

Hogares Walmer - Ejemplos de capítulos





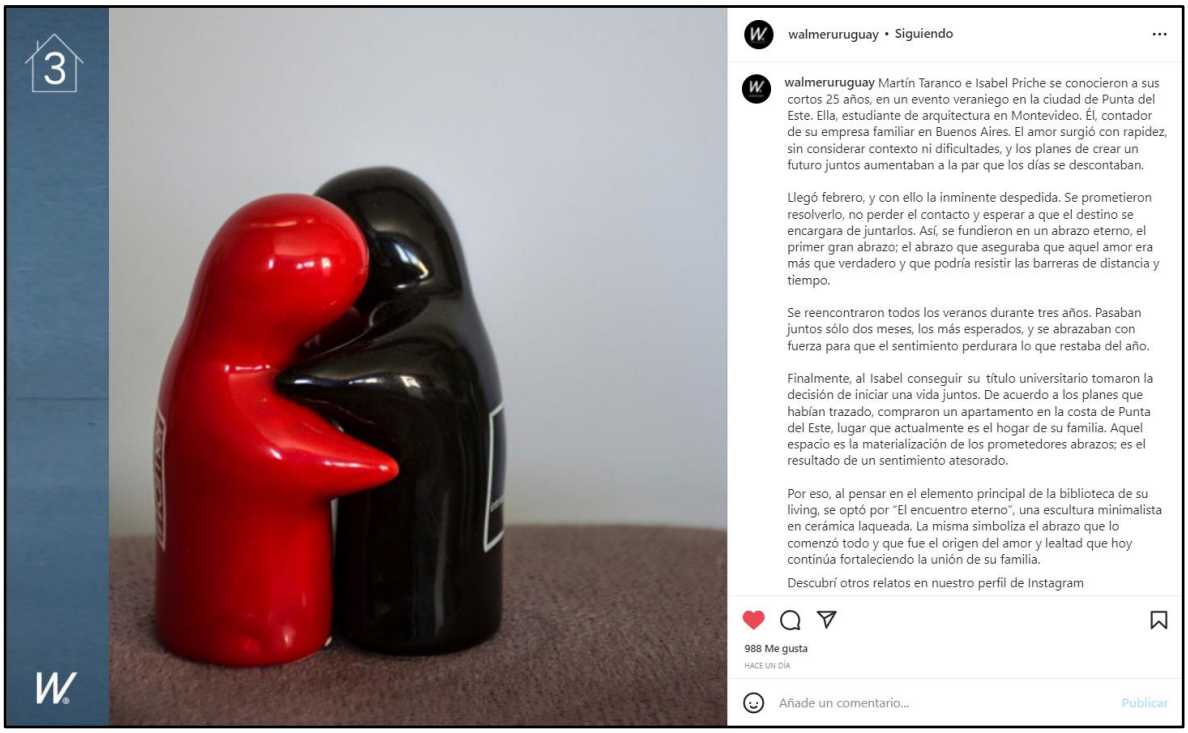
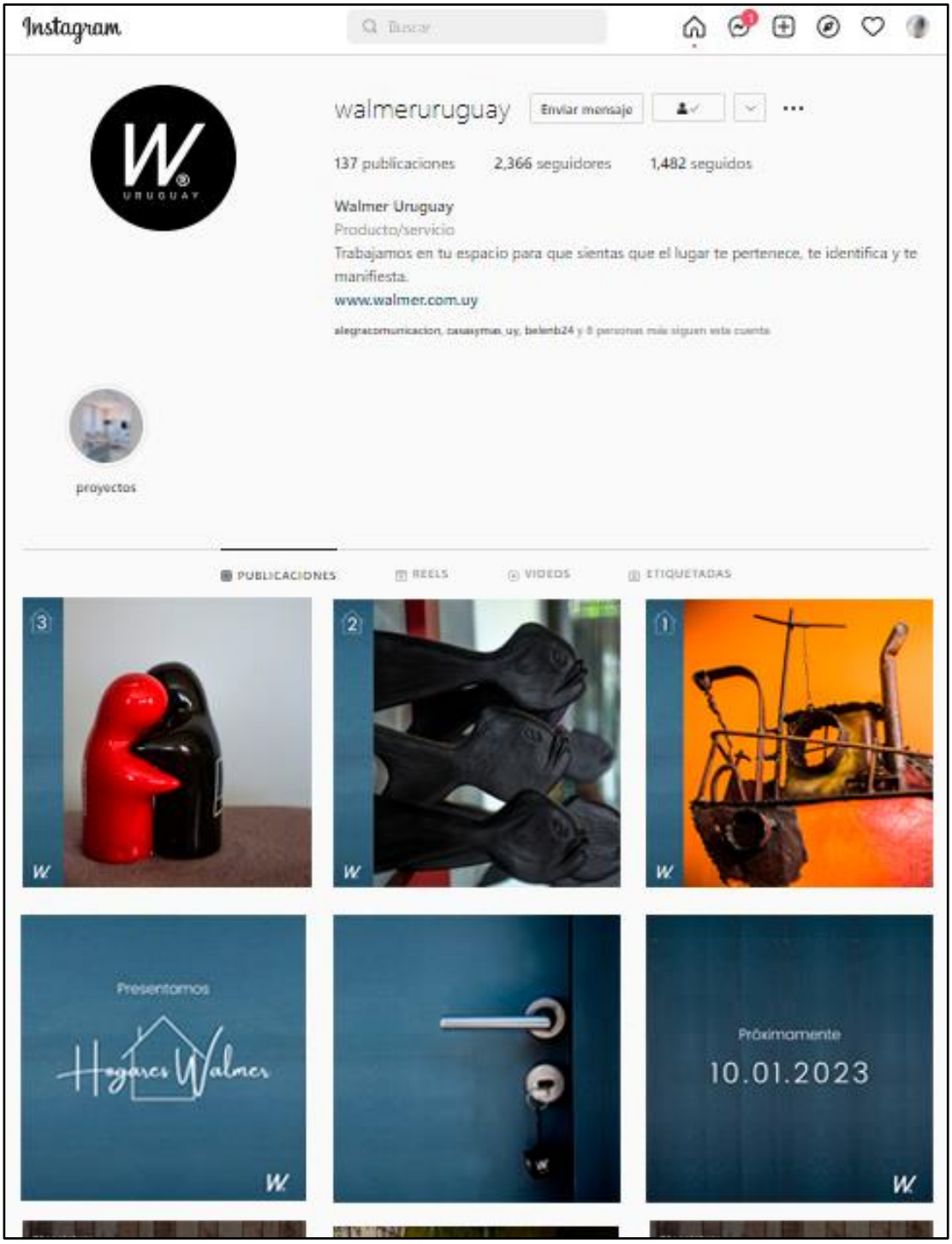
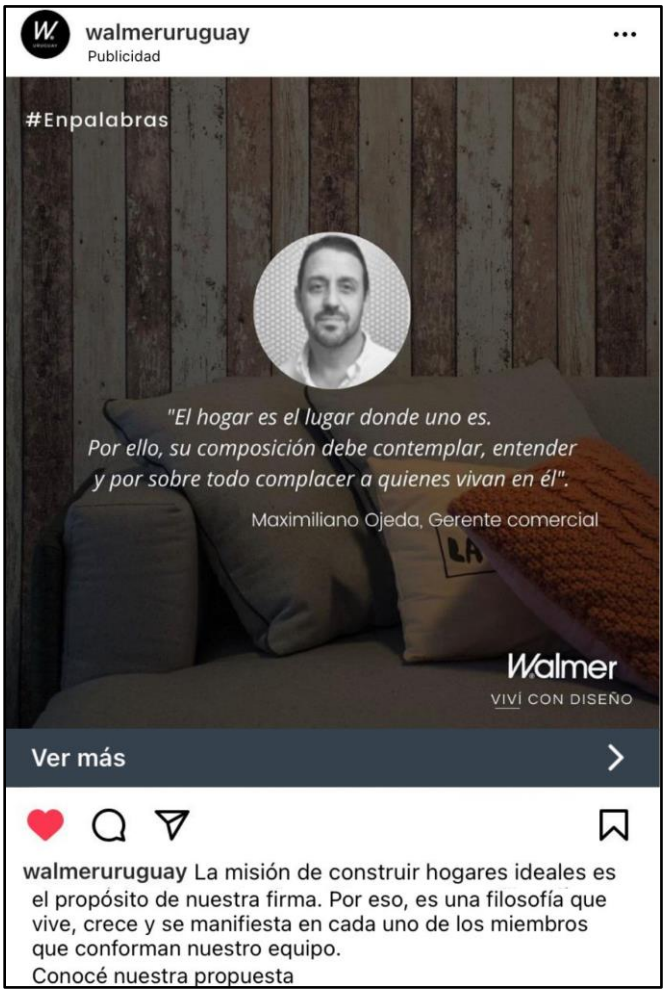


Ilustración feed de Walmer en Instagram



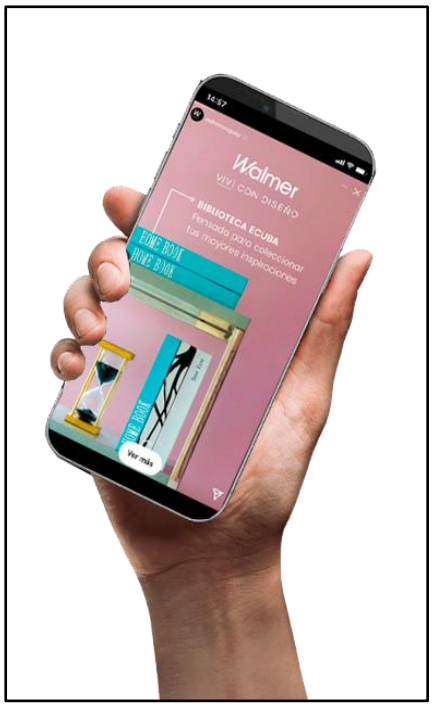
En palabras


#Enpalabras
"El hogar es el lugar donde uno es.
Por ello, su composición debe contemplar, entender
y por sobre todo complacer a quienes vivan en él".
Maximiliano Ojeda, Gerente comercial
Walmer
VIVÍ CON DISEÑO


walmeruruguay
Publicidad
#Enpalabras
"El hogar es el lugar donde uno es.
Por ello, su composición debe contemplar, entender
y por sobre todo complacer a quienes vivan en él".
Maximiliano Ojeda, Gerente comercial
Walmer
VIVÍ CON DISEÑO
Ver más
walmeruruguay La misión de construir hogares ideales es el propósito de nuestra firma. Por eso, es una filosofía que vive, crece y se manifiesta en cada uno de los miembros que conforman nuestro equipo.
Conocé nuestra propuesta

Viví con diseño





Facebook

Espacios con propósito





Viví con diseño





Google Display









18.15 Planificación y organización del evento

A continuación se plantea la organización del evento con fecha para 2023. Se aspira a que la situación sanitaria por COVID-19 sea favorable y permita su ejecución de acuerdo con lo planificado. En caso contrario, se realizarán las modificaciones pertinentes conforme a los protocolos vigentes.

18.15.1 Invitación

Como convocatoria a formar parte de *Senses: una definición del hogar*, se enviará a las personas dos semanas antes una invitación física vinculada a una *landing page*. La invitación consistirá en una llave, como símbolo de entrada y apertura de una nueva dimensión del hogar, acompañada por una tarjeta (ver imagen 34. Referencia invitación). La misma solo anunciará "El hogar son sensaciones. Desbloquealas el 14.01.2023" con el fin de generar expectativa y curiosidad. En el dorso contará con un código QR que dirigirá a una *landing page* y el logotipo de Walmer como único identificador de la firma. Las llaves serán de color negro, blanco, dorado, plateado o cobre, y serán una herramienta organizadora en el evento. Se optó por este tipo de invitación física con el fin de generar una experiencia que sea llamativa desde el comienzo, e incite a los *influencers* a difundirla en redes sociales generando ruido en los días previos al acontecimiento.

Imagen 34. Referencia invitación



Fuente: elaboración propia

En el caso de los clientes y potenciales consumidores, la *landing page* concretará la invitación, detalles del evento y confirmación de asistencia. Se apuntará a recopilar datos de contacto para generar una base de audiencia.

Por otro lado, las invitaciones enviadas a *influencers* y prensa dirigirán a un sitio web que desarrolle información sobre el evento, dinámicas y acciones esperadas (compartir la

invitación por redes sociales, generar contenido el día del evento, comunicar el concepto de la campaña y la propuesta de valor de la marca y dirigir tráfico al sitio web de Walmer) y el beneficio económico propuesto por su participación (en el caso de *Influencers*).

18.15.2 Estaciones

La dinámica del evento consistirá en la creación de cinco estaciones diferentes ubicadas a lo largo del local de Walmer. Cada estación estará dedicada a potenciar un sentido diferente, ambientada en un Estudio Walmer (ver imagen 35. Referencia estaciones). Al arribar, cada persona recibirá un par de auriculares conectados a una audioguía que conducirá su experiencia a través de indicaciones y hará referencia a la definición del hogar por medio de los diferentes sentidos.

Estación del tacto: tendrá lugar en un living conformado por un sofá mullido y muebles que presenten distintas texturas. La audioguía los alentará a sentir diferentes sensaciones táctiles, tales como la suavidad de la madera de una mesa, el frío de adornos metálicos, las hojas de un libro, el calor de una vela o la ligereza de una tela. Como segunda instancia, se incitará a las personas a cerrar los ojos y recostarse en el sofá para sentir la textura del tapizado, costuras y almohadones, concentrándose en cómo los almohadones los reciben y las diferentes sensaciones que perciben en su cuerpo.

Estación del olfato: se desarrollará en una sala de estar. Se indicará a los invitados tomar asiento y cerrar los ojos, con el fin de potenciar el sentido del olfato. Por medio de aromatizadores se podrán percibir diferentes aromas característicos del hogar, tales como madera, cuero, flores, leña, entre otros. La audioguía describirá los aromas reflexionando sobre el confort y sentimiento hogareño asociado a cada uno.

Estación del oído: los invitados se reunirán en un bar y sentirán a través de los auriculares una experiencia de ASMR[222] de los sonidos del hogar. En esta instancia un *barman* abrirá una botella de vino, y las personas podrán sentir a flor de piel sus pasos en el piso de madera, el deslizar de los cajones del aparador, las puertas del cristalero, el sonido del destapador, el vino siendo vertido en una copa, entre otros.

Estación del gusto: Se recibirá a las personas en un comedor, en el que podrán degustar distintas variedades de sabores (amargo, dulce, salado, picante). La audioguía hará referencia al incremento del disfrute y reconocimiento de la sinfonía de sabores en relación con estar en un ambiente confortable.

[222]Expresión que proviene del inglés que alude a una experiencia psicológica o física comúnmente producida y desencadenada por estímulos auditivos. Traducción: autoras.

Estación de la vista: Las personas ingresarán a un ambiente visualmente atractivo, en el que cada elemento esté pensado para generar armonía. Las luces serán tenues, colocadas estratégicamente para lucir esculturas y cuadros. La audioguía incentivará a apreciar los detalles, las líneas, colores e iluminación del espacio, identificando las sensaciones generadas por el diseño característico de la marca.

Imagen 35. Referencia estaciones



Fuente: elaboración propia

18.15.3 Etapas del evento

Tanto la *avant-premiere* como el evento principal constarán de las mismas etapas. Comenzarán con un cocktail de bienvenida en la terraza de Walmer, en el que se procederá a organizar la dinámica. Posteriormente, los invitados serán divididos en cinco grupos (aproximadamente 10 personas por grupo) estipulados a través del color de su llave, junto al que recorrerán las diferentes estaciones. La experiencia tendrá una duración de 25 minutos en total.

Una vez finalizada, se reunirá a los invitados nuevamente en la terraza y Héctor Liberman pronunciará unas palabras. En términos generales, el Director hará alusión a la dinámica que acaban de experimentar los invitados y cómo esta se conecta con la propuesta de valor de Walmer: explicará el compromiso de la marca por construir hogares con diseño, contemplando todos los aspectos que conforman un hogar, incluidas las sensaciones. A su vez, agradecerá la compañía de los presentes y los invitará a contactarse con los asesores y conocer la oferta de la firma.

Posteriormente, en el caso de la *avant-premiere* se iniciará un espacio enfocado en la creación de contenido. Los invitados podrán pasear por las diferentes estaciones y entrevistar a Liberman o los asesores de Walmer. Estará a disposición un *stand* de fotos con el logotipo de la firma, *beauty dish* (accesorio de fotografía) y aros de luz que faciliten la generación de contenido.

Por otro lado, en el caso del evento, se generará un espacio de interacción en que se apuntará a que los asesores de venta se presenten con los invitados e intercambien su contacto.

Al finalizar ambas instancias, estarán disponibles *souvenirs* para los invitados e *influencers*. Los mismos consistirán en mantas que tengan bordado el claim de la campaña, *viví con diseño* y el logotipo de Walmer. Presentarán un diseño moderno y serán de un material cálido, representando metafóricamente los aspectos esenciales de un Hogar Walmer.

Imagen 36. Moodboard referencia del evento



Fuente: elaboración propia

18.15.4 Timing

A continuación se propone el *timing* para el día del evento (ver tabla 25. *Timing* del evento). La *avant-premiere* tendrá lugar en la tarde, mientras que el evento comenzará a la hora del atardecer.

Tabla 25. *Timing* del evento

Senses: una definición del hogar			
	Hora inicio	**Hora finalización**	**Concepto**
	14:00		Llegada del staff de Walmer, staff de organización, catering y llegada de DJ.
	14:00	16:00	Organización de estaciones sensoriales.
Avant-premiere	16:00	16:20	Llegada de Influencers y prensa. Cocktail de bienvenida, ambientación con DJ.
	16:20	16:25	Organización, explicación de dinámica de estaciones sensoriales, reciben audioguía.
	16:25	16:50	Estaciones sensoriales.
	16:50	17:00	Palabras de Héctor Liberman, Dueño y Director de Walmer.
	17:00	17:30	Creación de contenido y entrevistas.
	17:30	17:45	Cierre y entrega de souvenirs.
	17:45	19:30	Limpieza y reorganización de estaciones sensoriales.
Evento	19:30	19:50	Llegada de invitados, cocktail de bienvenida, ambientación con DJ.
	19:50	19:55	Organización, explicación de dinámica de estaciones sensoriales, reciben audioguía.
	19:55	20:20	Estaciones sensoriales.
	20:20	20:30	Palabras de Héctor Liberman, Dueño y Director de Walmer.
	20:30	21:15	Ambientación con DJ, networking, bocados, one to one con asesores de venta.
	21:15	21:30	Cierre y entrega de souvenirs.

Fuente: elaboración propia

18.15.5 Influencers y prensa

Se invitará a la *avant-premiere* a 14 *influencers* que presentan un buen alcance en relación con el público objetivo de Walmer (ver tabla 26. *Influencers*). Estos son: María Noel Maisonnave, Carolina Criado, Agó Páez Vilaró, Lucía Saravia, Paz Cardoso, Mariana Weissman, Diego Weisz, María José Alzogaray, Ignacio González Castro, Florencia Servente, Nicolás Osano, Soledad Moldes, Ana Mola y Pablo Cuevas.

A su vez, se convocará a medios de prensa reconocidos de Montevideo y Punta del Este, con el fin de cubrir el evento y generar una mayor exposición.

Tabla 26. Influencers

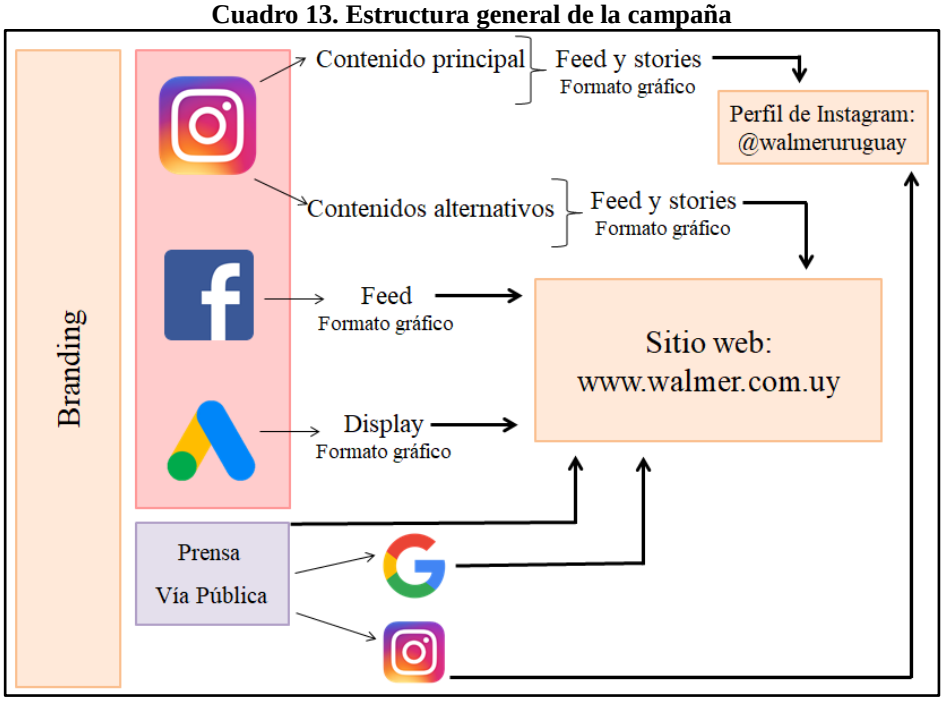
Influencer	**Usuario de Instagram**	**Cantidad de seguidores**	**Ocupación**
Ana Mola	@anamola1	4,1 K	Fundadora de Revista Mola
Agó Páez Vilaró	@agopaezvilaro	10,5 K	Artista uruguaya
Carolina Criado	@caro_criado	38,8 K	Diseñadora de moda
Diego Weisz	@diegoweisz	104,8 K	Fotográfo
Florencia Servente	@mamaarquitectauy	52,7 K	Arquitecta y emprendedora
Ignacio González Castro	@ignaciogonzalezcastro	38,3 K	Conductor, productor, fundador de American Business Forum
Lucía Saravia	@luusaravia	13,8 K	Modelo
María José Alzogaray	@majoalzogaray	24,7 K	Bloguera y creadora de contenido
María Noel Maisonnave	@marianoelmaisonnave	4,3 K	Productora editorial y audiovisual independiente
Mariana Weissman	@marianweissman	4,6 K	Diseñadora de moda
Nicolás Osano	@nicolas_osano	12,8 K	Diseñador de moda
Pablo Cuevas	@pablocuevas86	63,1 K	Tenista profesional
Paz Cardoso	@paz_cardoso	46,5 K	Figura pública
Soledad Moldes	@solemoldes	18,1 K	Creadora de contenido

Fuente: elaboración propia

18.16 Estructura general de la campaña

Los medios offline (prensa y vía pública) y las notas patrocinadas también funcionarán como constructores de marca y generadores de *awareness*, guiando a los consumidores directamente a los destinos, o a través de un paso intermedio al buscar la marca en el buscador de Google o Instagram. Los resultados de medios offline no podrán ser medidos.

Cuadro 13. Estructura general de la campaña



Fuente: elaboración propia

18.17 Información en bruto de Kantar IBOPE Media

Tabla 27. Datos de inversión en medios (SOI)

Monitor Evolution - versión 3.3.5
Base de datos - EVO_pe_diciembre_2021

Reporte de Análisis comparativo

Nombre: Pesquisa Normal 1 - Descuento: DESCUENTO CUAM 2017 - Coeficientes GRP: Ninguno - Período: desde Ene/2020 hasta Dic/2021
Datos de: Inversión ($ (000))
Datos disponibles para pesquisa de Ene/2020 a Dic/2021
Columna(s): Ene/2021 - MES = Ene/2021 - Feb/2021 - MES = Feb/2021 - Mar/2021 - MES = Mar/2021 - Abr/2021 - MES = Abr/2021 - May/2021 - MES = May/2021 - Jun/2021 - MES = Jun/2021 - Jul/2021 - MES = Jul/2021 - Ago/2021 - MES = Ago/2021 - Sep/2021 - MES = Sep/2021 - Oct/2021 - MES = Oct/2021 - Nov/2021 - MES = Nov/2021
Filtros(s): ITLM = COM MUEBLES; ITLM = COM MUEBLES OFICIN; ITLM = COM MUEBLES DECOR;

Sector	Categoría	Item	Anunciante	Marca	Medio	Vehículo	Ene/2021($)	Feb/2021($)	Mar/2021($)	Abr/2021($)	May/2021($)	Jun/2021($)	Jul/2021($)	Ago/2021($)	Sep/2021($)	Oct/2021($)	Nov/2021($)	Dic/2021($)
COMERCIO Y COMERCIO MINORISTA	COM PROD CASA Y DECORACION	COM MUEBLES	ASHLEY	ASHLEY	REVISTA	PAULA CASA	0,00	0,00	0,00	0,00	21,26	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
COMERCIO Y COMERCIO MINORISTA	COM PROD CASA Y DECORACION	COM MUEBLES	ASHLEY	ASHLEY	TV	SAETA TV	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
COMERCIO Y COMERCIO MINORISTA	COM PROD CASA Y DECORACION	COM MUEBLES	BO CONCEPT	BO CONCEPT	REVISTA	GALERIA DE BUSQUEDA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	38,80	0,00
COMERCIO Y COMERCIO MINORISTA	COM PROD CASA Y DECORACION	COM MUEBLES	CERAMICAS CASTRO	CERAMICAS CASTRO	TV	CANAL 4	76,22	559,42	466,82	935,50	1263,69	162,26	226,82	232,70	93,38	775,60	558,94	180,14
COMERCIO Y COMERCIO MINORISTA	COM PROD CASA Y DECORACION	COM MUEBLES	CERAMICAS CASTRO	CERAMICAS CASTRO	TV	SAETA TV	112,81	587,95	251,71	275,87	886,96	116,86	147,73	246,72	104,25	424,75	238,26	99,39
COMERCIO Y COMERCIO MINORISTA	COM PROD CASA Y DECORACION	COM MUEBLES	CERAMICAS CASTRO	CERAMICAS CASTRO	VÍA PÚBLICA	ADWALL	0,00	0,00	0,82	15,16	17,25	13,07	2,82	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
COMERCIO Y COMERCIO MINORISTA	COM PROD CASA Y DECORACION	COM MUEBLES DECOR	COLECCION SUR	COLECCION SUR	REVISTA	PAULA CASA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	21,26	0,00	0,00
COMERCIO Y COMERCIO MINORISTA	COM PROD CASA Y DECORACION	COM MUEBLES	DEKKI	DEKKI	TV	SAETA TV	15,22	15,03	13,89	14,12	3,53	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
COMERCIO Y COMERCIO MINORISTA	COM PROD CASA Y DECORACION	COM MUEBLES	DMAS	DMAS	DIARIO	EL LIBRO DE LOS CLASIFICADOS	39,85	19,71	15,26	23,18	27,97	18,84	22,91	11,20	10,14	2,90	16,67	10,14
COMERCIO Y COMERCIO MINORISTA	COM PROD CASA Y DECORACION	COM MUEB OFICIN	FUMAYA	FUMAYA	DIARIO	EL PAIS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
COMERCIO Y COMERCIO MINORISTA	COM PROD CASA Y DECORACION	COM MUEBLES	INTI	INTI	DIARIO	LA REPUBLICA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
COMERCIO Y COMERCIO MINORISTA	COM PROD CASA Y DECORACION	COM MUEBLES	KAYSHOME	KAYSHOME	REVISTA	PAULA CASA	0,00	0,00	0,00	21,26	0,00	0,00	21,26	0,00	0,00	21,26	0,00	0,00
COMERCIO Y COMERCIO MINORISTA	COM PROD CASA Y DECORACION	COM MUEBLES	KAYSHOME	KAYSHOME	VÍA PÚBLICA	NETCOM	66,50	66,50	16,62	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
COMERCIO Y COMERCIO MINORISTA	COM PROD CASA Y DECORACION	COM MUEBLES	KOLHER AMOBLAMIENTOS	KOLHER AMOBLAMIENTOS	TV	CANAL 4	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
COMERCIO Y COMERCIO MINORISTA	COM PROD CASA Y DECORACION	COM MUEBLES	LA CUEVA MUEBLES	LA CUEVA	TV	CANAL 4	0,00	0,00	0,00	19,11	129,88	164,21	339,79	492,84	466,53	494,60	396,47	339,66
COMERCIO Y COMERCIO MINORISTA	COM PROD CASA Y DECORACION	COM MUEBLES	LA CUEVA MUEBLES	LA CUEVA	TV	SAETA TV	27,78	23,79	20,36	23,73	113,94	106,87	89,88	44,84	29,90	34,51	16,24	28,83
COMERCIO Y COMERCIO MINORISTA	COM PROD CASA Y DECORACION	COM MUEBLES	PASEO DIVINO	DIVINO	TV	CANAL 4	224,77	225,81	273,18	30,36	0,00	43,55	54,47	0,00	0,00	0,00	0,00	64,56
COMERCIO Y COMERCIO MINORISTA	COM PROD CASA Y DECORACION	COM MUEBLES	PASEO DIVINO	DIVINO	TV	SAETA TV	408,66	263,15	421,29	8,63	0,00	76,56	31,09	0,00	0,00	0,00	0,00	169,66
COMERCIO Y COMERCIO MINORISTA	COM PROD CASA Y DECORACION	COM MUEBLES	PASEO DIVINO	DIVINO	TV	TELEDOCE COLOR	108,76	134,56	216,35	45,70	0,00	43,45	28,12	0,00	0,00	0,00	0,00	113,82
COMERCIO Y COMERCIO MINORISTA	COM PROD CASA Y DECORACION	COM MUEBLES	PASEO DIVINO	DIVINO	VÍA PÚBLICA	JCD DECAUX	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
COMERCIO Y COMERCIO MINORISTA	COM PROD CASA Y DECORACION	COM MUEBLES	RADONA	RADONA	TV	SAETA TV	38,82	38,82	24,06	35,10	50,01	49,00	41,06	45,84	40,86	51,56	21,26	41,41
COMERCIO Y COMERCIO MINORISTA	COM PROD CASA Y DECORACION	COM MUEBLES	RODRIGO MUEBLES	RODRIGO	TV	SAETA TV	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	14,81	7,11
COMERCIO Y COMERCIO MINORISTA	COM PROD CASA Y DECORACION	COM MUEBLES	S Y A MUEBLES	S Y A	TV	SAETA TV	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	124,53	122,17	5,98	0,00	0,00	0,00
COMERCIO Y COMERCIO MINORISTA	COM PROD CASA Y DECORACION	COM MUEBLES	SACCARO	SACCARO	REVISTA	PAULA CASA	0,00	0,00	0,00	21,26	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
COMERCIO Y COMERCIO MINORISTA	COM PROD CASA Y DECORACION	COM MUEB DECOR	UFFICIO EQUIPAMIENTOS	FUREST	REVISTA	PAULA CASA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	21,26	0,00	0,00
COMERCIO Y COMERCIO MINORISTA	COM PROD CASA Y DECORACION	COM MUEB OFICIN	UFFICIO EQUIPAMIENTOS	UFFICIO EQUIPAMIENTOS	DIARIO	EL OBSERVADOR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
COMERCIO Y COMERCIO MINORISTA	COM PROD CASA Y DECORACION	COM MUEB OFICIN	UFFICIO EQUIPAMIENTOS	UFFICIO EQUIPAMIENTOS	DIARIO	EL PAIS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
COMERCIO Y COMERCIO MINORISTA	COM PROD CASA Y DECORACION	COM MUEBLES	VIA CONFORT	VIA CONFORT	TV	SAETA TV	0,00	0,00	24,28	39,02	0,00	0,00	0,00	48,14	0,00	49,11	0,00	0,00
COMERCIO Y COMERCIO MINORISTA	COM PROD CASA Y DECORACION	COM MUEBLES	VIA CONFORT	VIA CONFORT	TV	TELEDOCE COLOR	96,87	0,00	261,71	158,48	0,00	0,00	0,00	147,80	54,11	314,77	193,02	0,00
COMERCIO Y COMERCIO MINORISTA	COM PROD CASA Y DECORACION	COM MUEBLES	VIA SONO	VIA SONO	REVISTA	CARAS URUGUAY	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
COMERCIO Y COMERCIO MINORISTA	COM PROD CASA Y DECORACION	COM MUEBLES	VIA SONO	VIA SONO	REVISTA	GALERIA DE BUSQUEDA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	29,40	0,00	0,00
COMERCIO Y COMERCIO MINORISTA	COM PROD CASA Y DECORACION	COM MUEBLES	VIA SONO	VIA SONO	REVISTA	PAULA CASA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
COMERCIO Y COMERCIO MINORISTA	COM PROD CASA Y DECORACION	COM MUEBLES	VIA SONO	VIA SONO	TV	SAETA TV	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
							1386,66	2527,47	2231,50	1881,63	3332,56	886,52	1275,23	1332,00	868,30	2750,34	1807,50	1172,32

Fuente: Monitor Evolution, Kantar IBOPE Media

Tabla 28. Datos de GRP's de TV (SOV)

Monitor Evolution - versión 3.3.5
Base de datos - EVO_pe_diciembre_2021

GRP disponible para pesquisas solamente de los ultimos 24 meses!
Reporte de Análisis comparativo

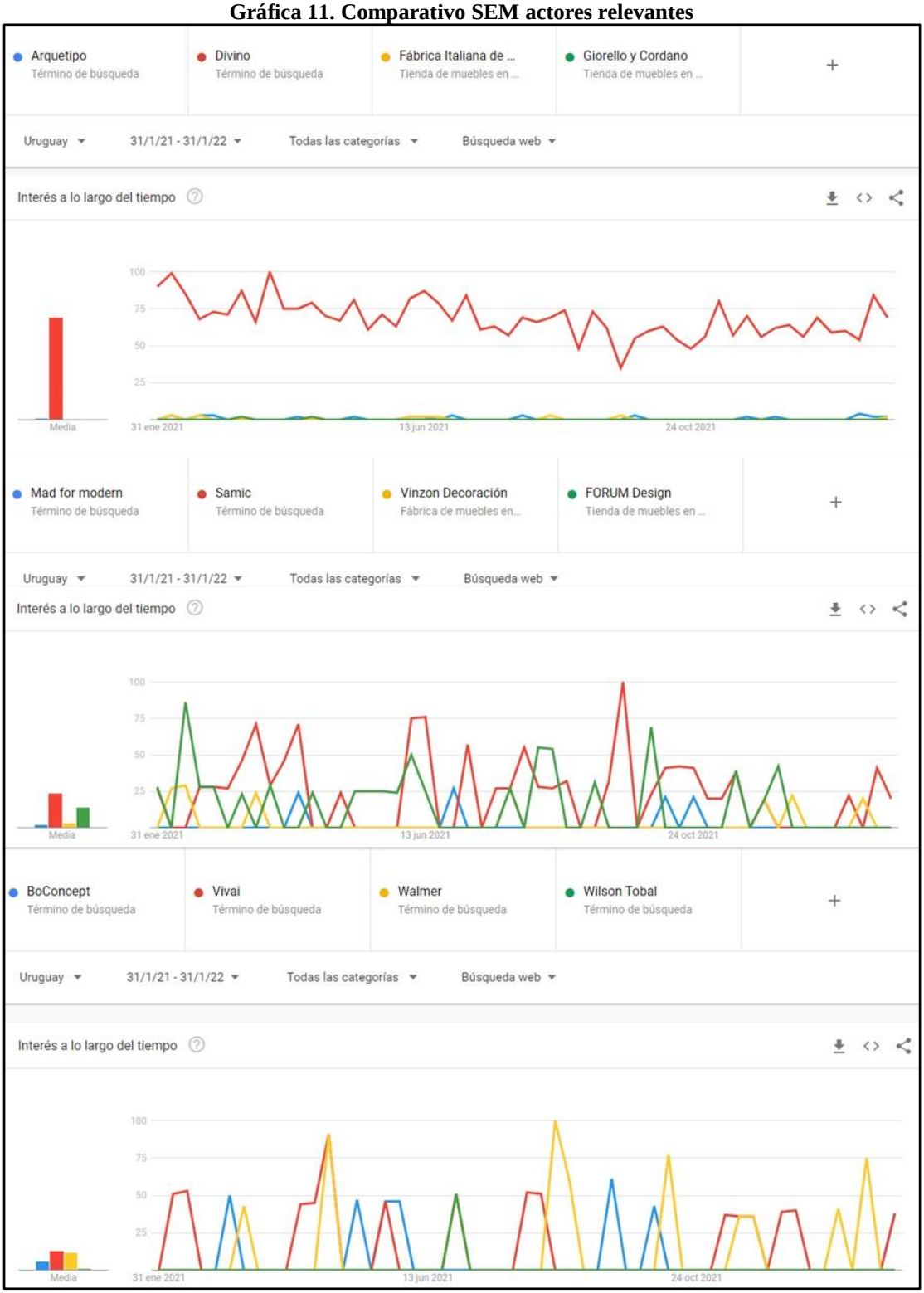
Nombre: Pesquisa Normal 1 - Descuento: DESCUENTO CUAM 2017 - Coeficientes GRP : Ninguno - Período: desde Ene/2020 hasta Dic/2021
Datos de: GRP
Datos disponibles para pesquisa de Ene/2020 a Dic/2021
Columna(s): Ene/2021 - MES = Ene/2021 - Feb/2021 - MES = Feb/2021 - Mar/2021 - MES = Mar/2021 - Abr/2021 - MES = Abr/2021 - May/2021 - MES = May/2021 - Jun/2021 - MES = Jun/2021 - Jul/2021 - MES = Jul/2021 - Ago/2021 - MES = Ago/2021 - Sep/2021 - MES = Sep/2021 - Oct/2021 - MES = Oct/2021 - Nov/2021 - MES = Nov/2021 - Dic/2021 - MES = Dic/2021
Filtros(s): ITEM = COM MUEB DECOR; ITEM = COM MUEB OFICIN; ITEM = COM MUEBLES;

Sector	Categoría	Ítem	Anunciante	Marca	Medio	Vehículo	Ene/2021(GRP-IND)	Feb/2021(GRP-IND)	Mar/2021(GRP-IND)	Abr/2021(GRP-IND)	May/2021(GRP-IND)	Jun/2021(GRP-IND)	Jul/2021(GRP-IND)	Ago/2021(GRP-IND)	Sep/2021(GRP-IND)	Oct/2021(GRP-IND)	Nov/2021(GRP-IND)	Dic/2021(GRP-IND)
COMERCIO Y COMERCIO MINORISTA	COM PROD CASA Y DECORACION	COM MUEBLES	ASHLEY	ASHLEY	TV	SAETA TV	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0
COMERCIO Y COMERCIO MINORISTA	COM PROD CASA Y DECORACION	COM MUEBLES	CERAMICAS CASTRO	CERAMICAS CASTRO	TV	CANAL 4	15,37	80,31	57,48	133,50	160,00	22,00	37,73	32,79	14,26	77,67	61,52	21,3
COMERCIO Y COMERCIO MINORISTA	COM PROD CASA Y DECORACION	COM MUEBLES	CERAMICAS CASTRO	CERAMICAS CASTRO	TV	SAETA TV	31,41	146,03	68,50	73,30	163,93	22,24	39,55	43,59	25,93	77,25	64,52	15,4
COMERCIO Y COMERCIO MINORISTA	COM PROD CASA Y DECORACION	COM MUEBLES	CENAMUEBLES CASTRO	CENAMUEBLES CASTRO	TV	1 ELEBODE COLOR	41,47	157,95	54,07	25,96	211,60	23,91	31,74	41,18	15,38	89,60	55,80	27,0
COMERCIO Y COMERCIO MINORISTA	COM PROD CASA Y DECORACION	COM MUEBLES	DEART	DEART	TV	SAETA TV	8,60	7,44	8,48	5,20	1,04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0
COMERCIO Y COMERCIO MINORISTA	COM PROD CASA Y DECORACION	COM MUEBLES	KOLHER AMOBLAMIENTOS	KOLHER AMOBLAMIENTOS	TV	CANAL 4	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0
COMERCIO Y COMERCIO MINORISTA	COM PROD CASA Y DECORACION	COM MUEBLES	LA CUEVA MUEBLES	LA CUEVA	TV	CANAL 4	0,00	0,00	7,42	5,20	21,87	96,32	7,28	13,56	91,21	546,97	813,56	641,76	357,64	485,73	392,0
COMERCIO Y COMERCIO MINORISTA	COM PROD CASA Y DECORACION	COM MUEBLES	LA CUEVA MUEBLES	LA CUEVA	TV	SAETA TV	8,60	7,44	7,42	5,20	7,28	13,56	8,10	3,90	3,26	3,08	1,88	2,9
COMERCIO Y COMERCIO MINORISTA	COM PROD CASA Y DECORACION	COM MUEBLES	PASEO DIVINO	DIVINO	TV	CANAL 4	35,23	30,94	30,13	7,80	6,50	6,52	10,46	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	16,0
COMERCIO Y COMERCIO MINORISTA	COM PROD CASA Y DECORACION	COM MUEBLES	PASEO DIVINO	DIVINO	TV	SAETA TV	65,97	51,17	86,49	2,11	0,00	22,74	10,65	9,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	68,3
COMERCIO Y COMERCIO MINORISTA	COM PROD CASA Y DECORACION	COM MUEBLES	PASEO DIVINO	DIVINO	TV	1 ELEBODE COLOR	26,75	24,69	48,90	11,81	0,00	32,72	10,22	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	55,5
COMERCIO Y COMERCIO MINORISTA	COM PROD CASA Y DECORACION	COM MUEBLES	RAINHA	RAINHA	TV	SAETA TV	9,52	10,40	16,38	13,66	24,00	19,44	17,04	15,46	13,76	15,60	9,96	12,6
COMERCIO Y COMERCIO MINORISTA	COM PROD CASA Y DECORACION	COM MUEBLES	RODRIGO MUEBLES	RODRIGO	TV	SAETA TV	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,88	0,7
COMERCIO Y COMERCIO MINORISTA	COM PROD CASA Y DECORACION	COM MUEBLES	S Y A	S Y A	TV	SAETA TV	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	70,84	62,00	3,56	0,00	0,00	0,0
COMERCIO Y COMERCIO MINORISTA	COM PROD CASA Y DECORACION	COM MUEBLES	VIA CONFORT	VIA CONFORT	TV	SAETA TV	0,00	0,00	16,36	21,36	0,00	0,00	0,00	16,43	0,00	15,72	0,00	0,0
COMERCIO Y COMERCIO MINORISTA	COM PROD CASA Y DECORACION	COM MUEBLES	VIA CONFORT	VIA CONFORT	TV	1 ELEBODE COLOR	15,73	0,00	99,58	84,45	0,00	0,00	0,00	42,58	13,96	85,84	86,40	0,0
COMERCIO Y COMERCIO MINORISTA	COM PROD CASA Y DECORACION	COM MUEBLES	VIA SONO	VIA SONO	TV	SAETA TV	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0

Fuente: Monitor Evolution, Kantar IBOPE Media

18.18 Análisis comparativo de la comunicación digital de la competencia

Gráfica 11. Comparativo SEM actores relevantes



Fuente: elaboración propia

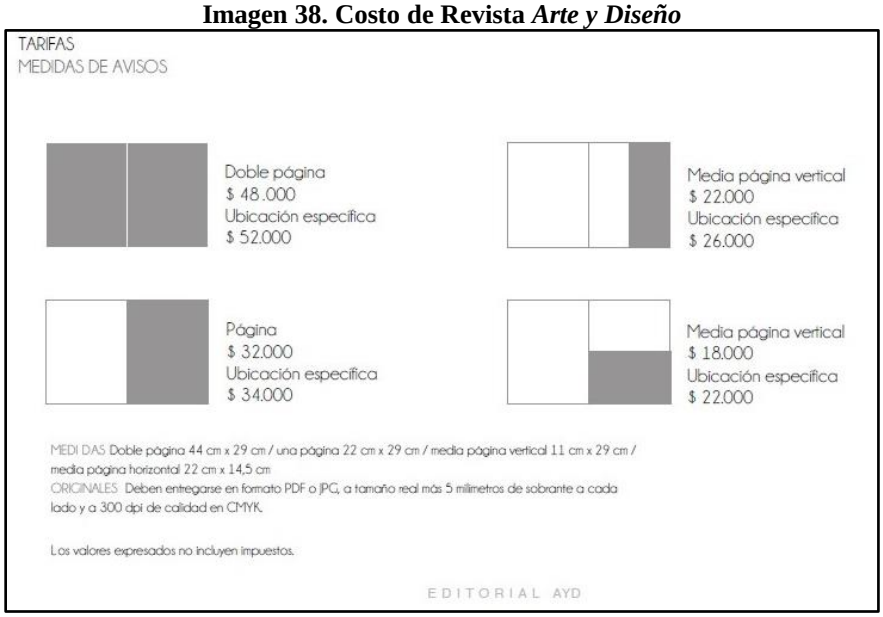
18.19 Presupuestos y precios de referencia

Imagen 37. Costos de prensa

REVISTA / DIARIO / SEMANARIO	1 PÁGINA	1/2 PÁGINA	1/4 PÁGINA
El País (lunes a sábado)	$ 105.000	$ 65.625	$ 41.016
El País (Domingo)	$ 158.000	$ 98.750	$ 61.719
La República	$ 55.000	$ 34.375	$ 21.484
Búsqueda	$ 98.000	$ 61.250	$ 38.281
La Diaria	$ 51.000	$ 31.875	$ 19.922
Brecha	$ 75.000	$ 46.875	$ 29.297
Revista Caras	$ 60.000	$ 37.500	$ 23.438
Revista Gente	$ 60.000	$ 37.500	$ 23.438
Revista Paula	$ 70.000	$ 43.750	-
Revista Galería	$ 61.000	$ 38.125	$ 23.828
Revista Lento	$ 30.000	$ 18.750	$ 11.719

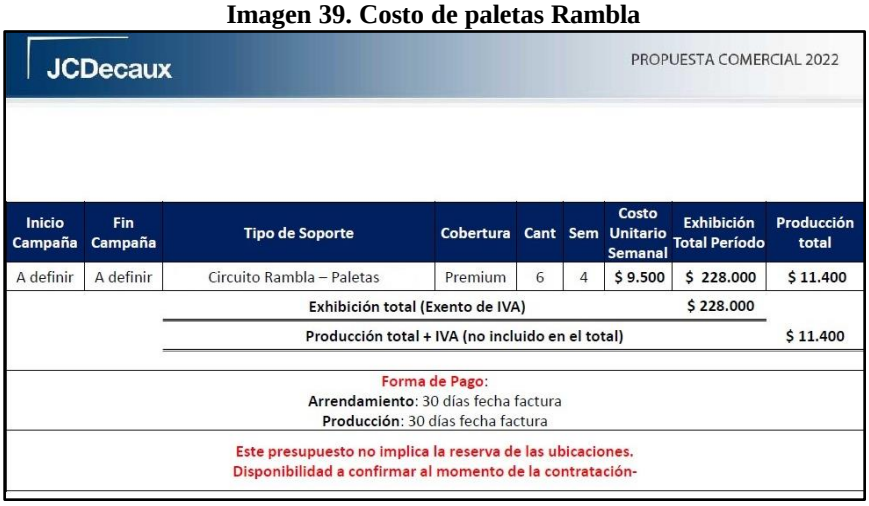
Fuente: Gonzalo Praderío, docente de Universidad ORT Uruguay

Imagen 38. Costo de Revista *Arte y Diseño*



Fuente: Juan Flores, Revista *Arte y Diseño*

Imagen 39. Costo de paletas Rambla



JCDecaux — PROPUESTA COMERCIAL 2022

Inicio Campaña	Fin Campaña	Tipo de Soporte	Cobertura	Cant	Sem	Costo Unitario Semanal	Exhibición Total Período	Producción total
A definir	A definir	Circuito Rambla – Paletas	Premium	6	4	$ 9.500	$ 228.000	$ 11.400
		Exhibición total (Exento de IVA)					$ 228.000	
		Producción total + IVA (no incluido en el total)						$ 11.400

Forma de Pago:
Arrendamiento: 30 días fecha factura
Producción: 30 días fecha factura

Este presupuesto no implica la reserva de las ubicaciones.
Disponibilidad a confirmar al momento de la contratación-

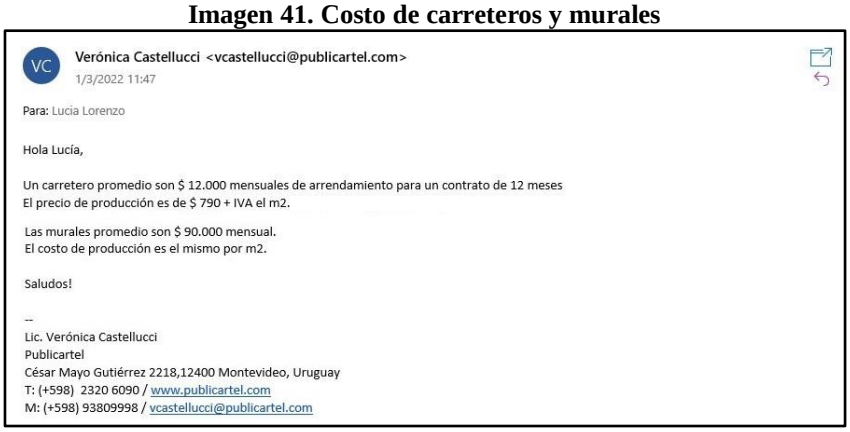
Fuente: Javier Rodríguez, JCDecaux

Imagen 40. Costos de mupis

Empresa	Soporte	Arrendamiento por semana	Producción
JCDecaux	Mupis (paletas)	$ 2.500 exento	$ 2.500 + IVA
JCDecaux	Paletas Rambla	$ 9.500 exento	$ 2.500 + IVA
JCDecaux	Relojes	$ 4.500 exento	$ 2.500 + IVA
JCDecaux	Vallas Top Site	$ 10.000 exento	$ 18.500 + IVA
JCDecaux	Laterales de buses	$ 1.500 exento	$ 2.000 + IVA

Fuente: Gonzalo Praderío, docente de Universidad ORT Uruguay

Imagen 41. Costo de carreteros y murales



VC

Verónica Castellucci <vcastellucci@publicartel.com>
1/3/2022 11:47

Para: Lucia Lorenzo

Hola Lucía,

Un carretero promedio son $ 12.000 mensuales de arrendamiento para un contrato de 12 meses
El precio de producción es de $ 790 + IVA el m2.

Las murales promedio son $ 90.000 mensual.
El costo de producción es el mismo por m2.

Saludos!

--
Lic. Verónica Castellucci
Publicartel
César Mayo Gutiérrez 2218,12400 Montevideo, Uruguay
T: (+598) 2320 6090 / www.publicartel.com
M: (+598) 93809998 / vcastellucci@publicartel.com

Fuente: Verónica Castellucci, Publicartel

Imagen 42. Nota patrocinada El País



Fuente: Juan Martín Vaz, El País

Imagen 43. Nota patrocinada *The Select Experience*



Fuente: María Menéndez, Publicis Ímpetu

Imagen 44. Costo de fotografía



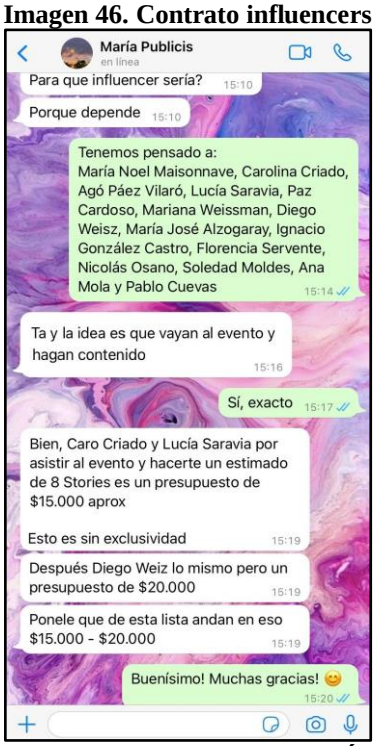
Fuente: Tali Kimelman

Imagen 45. Costo de originales

FOLLETOS		**POP Y PACKS**	
Díptico	$ 9.500	Afiche / Banner	$ 4.000
Tríptico	$ 12.500	Roll Up	$ 4.500
Página Extra	$ 2.000	Cenefa	$ 1.800
Volante	$ 4.000	Autoadhesivos	$ 1.800
Brocards - Postales	$ 8.000	Display	$ 1.800
		Cupón	$ 1.700
AVISOS		Correcciones Mínimo	$ 500
Aviso de Prensa	$ 10.000		
1/2 Pág. Prensa	$ 7.000	**PAPELERÍA**	
Aviso Mínimo (pie de página o cabezal)	$ 1.800	Hoja Carta	$ 1.250
Adaptación de Medida	$ 1.500	Sobre Carta	$ 1.250
		Sobre Oficio	$ 1.250
VÍA PÚBLICA		Carpeta	$ 1.250
Monumental	$ 10.000	Juego Completo	$ 6.000
Afiche 4x3 o Topsite	$ 10.000	Tarjeta Personal	$ 1.750
Refugios o Paletas	$ 10.000	Diseño Factura y Recibo	$ 1.750
Lateral Buses	$ 10.000	Correcciones Mínimo	$ 500
Carretero	$ 10.000		
Diseño Vehículos	$ 10.000	**DIGITAL**	
Adaptación Formato Vía Pública	$ 3.500	Banner Gif	$ 2.500
		Banner Flash	$ 4.000
LOGOTIPOS			
de Empresa	$ 10.000		
de Marca	$ 20.000		
Promocional	$ 8.000		

Fuente: Pablo Rodrigo, docente de Universidad ORT Uruguay

Imagen 46. Contrato influencers



Fuente: María Menéndez, Publicis Ímpetu

Imagen 47. Costo de organización de evento

Eladia Arias
productora de eventos

Local Walmer – calle 20 y 27 (Punta del Este)
14 de enero 2023

Senses: una definición del hogar - Walmer

16.00 a 17.45 hs primera instancia – Avant Premiere – 50 invitados

19.30 a 21.30 hs segunda instancia – Evento – 50 invitados

Espacio físico: terraza 3er piso + interior local (dinámica).
Se cuenta con mobiliario por parte de la marca (sofás, mesas y sillas).

Presupuesto

• **Catering completo + barra** (35 USD/persona) (Sushi, bocados fríos, aperitivos, vino blanco, champagne) (Incluye: comida, bebida, vajilla, cocineros, 2 barman y 4 mozos)	USD 3.500
• **Bocados estación gusto** (Piezas para degustar)	USD 46
• **DJ**	USD 300
• **3 armadores (montaje del evento)** (Dos días: armado y desarmado)	USD 164
• **11 azafatas** (1 en la puerta, 5 en las estaciones, 5 organizando la dinámica)	USD 251
• **Aromatizantes** (Aromatizador difusor + 5 fragancias)	USD 38
• **50 auriculares** (Inalámbricos conexión Bluetooth)	USD 209
• **Grabación audioguía** (Locución + producción)	USD 100
• **70 mantitas bordadas** (1.27 x 1.52 metros; color gris; bordado en hilo negro "Walmer, viví con diseño")	USD 746
• **70 Tarjetas** (Laminado brillante en ambas caras; doble faz, espesor 300 gramos. Medidas: 5,5 x 9 cm)	USD 192
• **70 Estuches** (Exterior acabado laminado mate con logo de Walmer; interior aterciopelado)	USD 318
• **70 llaves** (Llaves de silicona; impresas en 5 colores con diseño específico)	USD 125
• **5 Aros de luz (Influencers)** (Soporte para celular y anillo. Altura máxima del trípode 2,2 metros Led 30cm diámetro; 3 tonalidades de luz: Fría, cálida y mixta)	USD 91
Valor total:	USD 6.080

Quedo a las órdenes para aclarar cualquier duda,

Eladia Arias

Lic. Eladia Arias – C. +598 99 903 578 – eladia.arias@gmail.com Página 1

Fuente: Eladia Arias, productora de eventos

18.20 Circuitos vía pública

- Circuito paletas rambla Montevideo JCDecaux: ubicadas en toda la costa Montevideana, están presentes sobre los canteros centrales y las veredas peatonales de la rambla. Alcanzan principalmente un público de nivel socioeconómico alto.

- Circuito Premium mupis Montevideo JCDecaux: Segmentación para alcanzar una audiencia exclusiva. Presencia al sur de Av. Italia, cubriendo desde la Ciudad Vieja hasta Carrasco. Alcanza a un público de alto poder adquisitivo (alto, medio alto, medio) dentro de la zona de mayor densidad de población[223].

- Circuito Punta del Este mupis Netcom: Av. Gorlero, Av. Roosevelt, Península, Playa Brava y Playa Mansa[224].

[223]Recuperado de: https://www.jcdecauxlatam.com/uy/nuestras-soluciones/mobiliario-urbano
[224]Recuperado de: https://www.netcom.com.uy/mobiliario-urbano/#

18.21 Estrategia digital

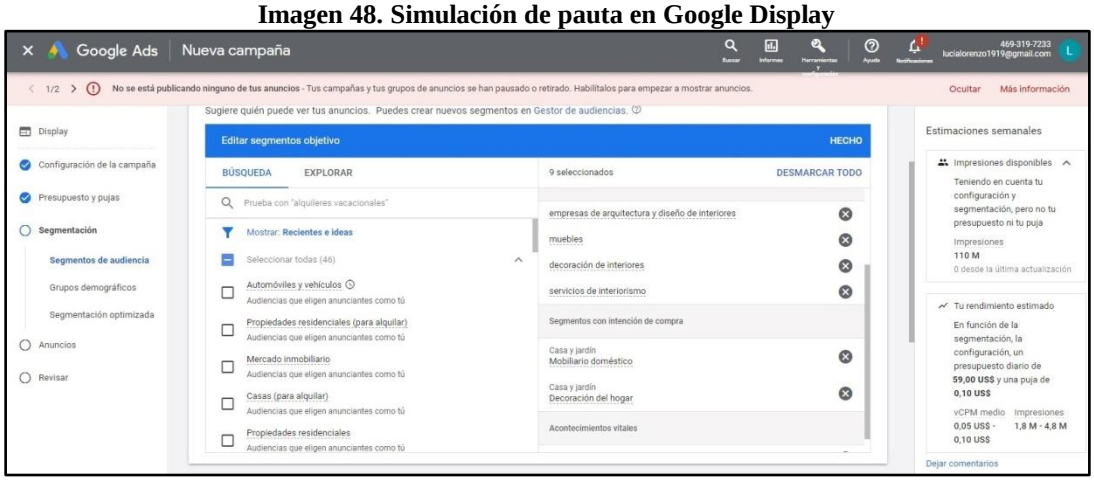
Cuadro 14. Cronograma de estrategia digital

Nº Semana	Día							Mes
	Lun	Mar	Mié	Jue	Vie	Sab	Dom	
1		1	2 Espacios	3	4	5	6	Nov.
		Instagram Ads						
2	7	8	9 Espacios	10	11	12	13	
3	14	15	16 Espacios	17	18	19	20	
	Google Ads - Display							
4	21	22	23 Espacios	24	25	26	27	
5	28	29	30 Espacios	1	2	3	4	
6	5 En palabras	6	7	8	9 En palabras	10	11	Dic.
	Facebook Ads							
7	12 En palabras	13	14	15	16 En palabras	17	18	
8	19 En palabras	20	21	22	23 En palabras	24	25	
9	26	27	28	29	30	31	1	
				Expectativa Hogares Walmer				
10	2	3	4	5	6	7	8	Ene.
	Expectativa Hogares Walmer			Lanzamiento Hogares Walmer				
11	9	10 1er cap. HW	11	12 2do cap. HW	13	14	15	
12	16	17 3er cap. HW	18	19 4to cap. HW	20	21	22	
13	23	24 5to cap. HW	25	26 6to cap. HW	27	28	29	
14	30	31 7mo cap. HW	1	2 8vo cap. HW	3	4	5	
15	6	7 9no cap. HW	8	9	10	11	12	Feb.
16	13	14	15	16	17	18	19	
17	20	21	22	23	24	25	26	
18	27	28						

Fuente: elaboración propia

18.22 Simulaciones de pauta

Imagen 48. Simulación de pauta en Google Display



Fuente: elaboración propia mediante datos brindados por el *software* Google Ads

Imagen 49. Simulación de pauta en Facebook



Fuente: elaboración propia mediante datos brindados por el *software* Facebook Ads Manager

Imagen 50. Simulación de pauta en Instagram



Fuente: elaboración propia mediante datos brindados por el *software* Facebook Ads Manager